سلسلة كتب المعارف الإدارية
الكتاب الأول - الجزء الأول

الادارة الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع

الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفى

أخصائى تنمية الموارد البشرية وبناء الهياكل التنظيمية
أستاذ إدارة الأعمال بالمعهد العالى للحاسب الآلى ونظم المعلومات
أبو قير - الإسكندرية
المستشار الإدارى لشركة صناعات الأغذية المتحدة (ديما) الرياض
المستشار الإعلامى لجريدة أخبار العرب - أبو ظبى

الناشر
مؤسسة حورس الدولية
للنشر والتوزيع
١٤٤ ش طيبه - سبورتنج - الإسكندرية
ت. ف : ٥٩٢٢١٧١ - ت ٥٩٣٠٥٩٨

الطبعة الأولى ٢٠٠٥

رقم الإيداع بدار الكتب
٢٠٠٥ / ٤٤٠٢
الترقيم الدولى I.S.B.N
977-368-073-8

مدير النشر
مصطفى غنيم

الإخراج وفصل الألوان
وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة
جرافيك : أحمد أمين
الإخراج الفنى : إنعام خطاب

إهداء إلى

• إلى كل من ظن أن الله غير قادر عليه فى الوقت الذى لا يقدر فيه دفع أذى البعوضة عن نفسه

• إلى كل من يدعى لنفسه المقدرة على منع الرزق عن البشر فى الوقت الذى يعجز فيه عن الاتيان بالرزق لنفسه

• إلى كل من سولت له نفسه أنه قادر على أن يطفئ نور الله فى الوقت الذى لا يملك فيه أن يضئ نفسه

• إلى كل من يدعى أنه قريب من الله فى الوقت الذى يؤذى فيه عباد الله

• إلى كل من يدعى الاستاذية فى الوقت الذى يفقد فيه معنى الانسانية

أهدى أروع ما كتبت

أ. د. محمد الصيرفى

تقديم

كتابى هذا من ضمن مجموعة من الكتب التى يقصد بها اثارة اهتمام القارئ بالمبادئ والأسس الادارية فهى لا تأتى بجديد فى الأصول والمبادئ العلمية ولكنها جديدة كل الجدة فى أسلوب العرض الشيق والجذاب والذى قصد منه اثارة اهتمام القارئ ..

ولقد مكثت فى اعداد هذا الكتاب طيلة خمس سنوات من عمرى اعتبرتها بمثابة سنوات من التعب والشقاء والتفكير الجاد فى كيفية اخراج كتاب بمثل هذا الحجم وبكل هذه التطبيقات العملية المثيرة.

وعندما بدأت فى اعداد هذا الكتاب كانت أمامى ثلاثة أهداف أساسية كانت تتحكم فى عرض مختلف موضوعات هذا الكتاب :-

أولها : اننى أردت أن يكون كتابى هذا ليس مرجعاً يحفظه القارئ طالباً كان أو مدير أو زميلاً ولكنى قصدت من عرض مادته العلمية أن تكون مثيرة للتفكير والبعد كل البعد عن أسلوب التلقين والحفظ.

وثانيهما : اننى أردت معالجة مختصرة ولكن شاملة لعملية الادارة وفى شكل مباشر وأقل كلمات بحيث يكون مرجعاً بسيطاً وشيقاً لابنائى الطلاب والمديرين الممارسين الذين يريدون تحديث معرفتهم ومهارتهم .

ثالثهما : اننى حاولت فى عرض المادة العلمية لهذا الكتاب أن أحدث عملية التـزاوج بين النظريات العلميـة بما فيـها من دسامـة وبين الألغاز والصـور التعبيرية والكلمات المتقاطعة وأسئلة مختلفة فى الذكاء ودقة الملاحظة .

وأخيراً فإننى اعتقد أن ابداع الاستاذ فى عرض مادته العلميـة يساعد الطالب نفسه على الابداع فلا يجعل منه مجرد جهاز تسجيل يتلقى كافة معلومات ليسكبها فى آخر الأمر على ورقة الامتحان.

ودعنى أقول لك أيها القارئ العزيز ما قاله توماس أديسون للكشف عن الكهرباء « انه لابديل عن العمل الجاد لكى تحقق أهدافك وتصل إلى النجاح لقد استمريت فى العمل حتى انتهيت من ستة وثلاثون تجربة كلفتنى الجهد والمال والوقت ولم أصل إلى اكتشاف الكهرباء غير أننى كنت اعتقد أننى مازلت ناجحاً طالما عرفت ستة وثلاثون طريقة لا تقودنا إلى أهدافنا وأخيراً اكتشفت الكهرباء التى أضئت للناس والليل والظلمات».

فحاول معى عزيزى القارئ الكريم أن ننبذ سوياً الحفظ والتلقين وننطلق سوياً إلى الفكر والابداع ولا تجعل هدفك الأساسى النجاح فى الامتحان .

ولكن اقرأ لكى تفهم ومن فهم نجح ومن لم يفهم عليه أن يعيد القراءة لعله يفهم فى المرة الثانية أو الثالثة أو حتى فى المرة الستة وثلاثون.

أ . د . محمد الصيرفى
٠١٢/٣٦٩٥٨٧١
٠٦٢/٣٣٣٤١٧٧

الفصل الأول

ماهية الإدارة

الفصل الأول

ماهية الادارة

أولا : مفهوم الادارة

منذ البداية تجدر الاشاره الى أن :-

(١) لفظ المفهوم[1] يعنى فلسفة اداريه او وجهات نظر وان تعدد المفاهيم يؤدى بدوره الى كثرة التعاريف .... اما التعريف[2] فهو وصف تجريدى لماهية المفهوم وليس هناك تعريف يصف المفهوم بدقة.

(٢) ان كلمة الادارة مشتقه من اصل لاتينى مكون من قطعتين هما (Ad) (To) ومعناها يخدم او يساعد الاخرين وفى اللغه الانجليزيه يطلق عليها احدى اللفظين التالين :-

• لفظ (Management) وتعنى مهام الاداره فى مستويات التنفيذ والعمل الجارى ويطلق هذا اللفظ على ما يقوم به المدير فى منظمات الاعمال التى تسعى الى تحقيق الربحيه وهو محور دراستنا هنا مع ملاحظة ان هذا المفهوم قد يعنى عدة اشياء منها :-

١- متخذو القرارات الادارية على مستوى المنظمة

٢- النشاطات التى يقوم بها المدير مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

٣- الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمات اعمال او منظمة عامة

---

(١) المفهوم : هو مجموع الصفات والخصائص الموضحة لمعنى كلى.

(٢) التعريف : هو تحديد الشئ بذكر خواصه المميزة .

٤- علم ادارة الاعمال كمجال للمعرفة والبحث العلمى

٥- عملية تجميع الموارد والامكانات النادرة معاً

❖ لفظ (Administration) وهو يشير الى المهام الاساسية التى تنهض بها الاداره العليا ويطلق على هذا اللفظ على الادارة فى مجال المنظمات التى لاتسعى الى تحقيق الربحية اى الاقطاع الحكومى .

هذا المصطلح قد يشمل ايضاً على عدة مفاهيم اخرى منها:-

١- ادارة الوحدات الحكوميه مثل اجهزة الخدمه المدنيه

٢- نشاط الاحتفاظ بالسجلات واعداد وتبويب المعلومات

٣- نشاط تطبيق القواعد والاجراءات والسياسات التى تم وصفها من قبل المستويات الاعلى

٤- الحكومات المناط بها السلطة فى المجتمع

٥- الواجبات المناط بها المسؤل فى اى من النشاطات او الاجهزة المختلفة السابقة

غير انه يجب ان نلاحظ ان الادارة فى اطار مفهومها العام تاخذ صفة الشمول حيث ان هناك ادارة الاعمال التجارية وادارة المستشفيات وادارة الفنادق والاداره الجامعية.. وغيرها ومن هنا نجد ان الادارة تدخل فى جميع النشاطات الانسانية ويعتمد نجاح المشروع على الكفاية الادارية فيه فإذا ما توفرت هذه الكفاية الادارية فانها ترقى بالمشروع لتقوده الى اهدافه المنشودة باقل التكاليف وقدعبر شكسبير عن ذلك ببساطه بقوله «دع الحمقى يتنافسون حول اشكال الحكومات فإن أفضلها إدارة هو أفضلها قاطيه»[1]

---

(١) د.عبد الكريم درويش واخرون - اصول الادارة العامة - القاهرة - مكتبة الانجلو المصرية - ١٩٧٧ - ص ٤

(٣) اختلف رجال الفكر الادارى فى تحديد مفهوم الادارة غير انهم قد اتفقوا على انها تعنى الوظيفة[١] او النشاط الذى يقوم به المديرون وليست المنظمة التى تدير حيث ان التعريف الاكثر شيوعاً للاداره انها « القيام بالاعمال بالاعتماد على أفراد آخرين»[٢] وبتعبير أكثر تحديداً فإن الادارة هى عدة عمليات يستخدمها المديرون لتحديد أساليبهم فى التنسيق بين الانشطة التى يقوم بها الاخرون.

هذا ويلاحظ ان اختلاف رجال الفكر الادارى فى تحديد مفهوم الاداره إنما يرجع إلى كون الادارة «قوه غير منظوره تلمس من نتائجها والتى تتمثل فى حسابات الارباح والخسائر ودرجة الرضا البشرى» ومن ثم اصبح كل كاتب ينظر إى الادارة من منظوره الخاص حيث يرجع ذلك بصفه أساسية الى :-

١- الادارة علم تطبيقى أكثر منه علم نظرى فهو يعتمد بصفة اساسية على الأبحاث التطبيقية.

٢- ان الاداره علم إجتماعى أكثر منه علم طبيعى لانه يقوم على الانسان اولاً واخيراً.

٣- ان الاداره تعتمد فى معظم مفاهيمها على العلوم الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد والسياسة .. إلخ .

ونوضح فيما يلى بعض التعاريف التى اوردها رجال الفكر الادارى للادارة حتى يكون القارئ على علم ودراية والمام بالفكر الادارى ويحكم فكره وعقله فيما نورده من تعريفات.

---

(١) يقصد بالوظيفة «ويطلق عليها احيانا لفظ الفاعليه» مجموعة من الاختصاصات والسلطات والواجبات والمسئوليات التى تناط بالعامل الذى تسند اليه الوظيف

(2) Ernest Dale - Management Theory and Practice-Mc Grow Hill Book C.O - 1965 - P. 110.

تحقيقاً لما وصف به تايلور الادارة العلمية من انها بالدرجة الاولى ثورة عقلية وموجهين النظر إلى أنه قد يكون من الصعوبة بمكان الوصول الى تعريف كامل شامل لمعنى الادارة.

• تعريف كمبال *Kimball*

قد ذكره كمبال فى كتابه أصول التنظيم الصناعى حيث يقول «ان الادارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التى تختص او تتعلق بانشاء المشروع من حيث تمويله ووضع سياساته الرئيسية وتوفير ما يلزمه من معدات واعداد التكوين او الاطار التنظيمى الذى يعمل فيه وكذلك اختيار الرؤساء والافراد الرئيسيين» [1] ومن هذا التعريف يمكن القول ان مسؤلية المدير تتمثل فيما يلى :-

١- توفير العاملين والكفايات الادارية

٢- توفير المعدات والتسهيلات

٣- تنظيم المشروع　　　　٤- وضع السياسات

• تعريف لفنجستون *Livingston*

حيث ذكر لفنجستون هذا التعريف فى كتابه «هندسة التنظيم والادارة» حيث يقول عن الادارة ان وظيفتها هى الوصول الى الهدف باحسن الوسائل وأقل التكاليف فى حدود الموارد والتسهيلات المتاحة وبحسن استخدامها[2].

---

(1) D.S Kimball and Kimball - JR. Principles of Industrial Organization - M.C Grow - Hill Book C.O - Jan - New York - 1947 - P. 157

(2) R.T. Livingston - The Engineering Of Organization and Management - M.C Grow - Hill Book C.O - New York - 1999 - P. 84

● **تعريف بيثل Bethel**

حيث ذكر فى كتابه «التنظيم الصناعى والادارة أن الادارة هى أن يضع مجلس المديرين السياسات الخاصة بنوع السلعة المطلوب انتاجها وسياسات التمويل ومنافذ التوزيع والخدمة والافراد والعوامل الاخرى والادارة مسؤلة عن إعداد الهيكل التنظيمى اللازم لتنفيذ هذه السياسات» [1] .

● **تعريف إلبى Appley**

حيث ذكر التعريف فى مجلة الافراد التى تصدرها جمعية الادارة الامريكية حيث قال «ان الادارة هى تنفيذ الاعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين وأن هذه الوظيفة تنقسم على الاقل الى نوعين رئيسيين من المسئولية الاولى هو التخطيط والثانى هى الرقابة» [2] .

● **تعريف مارش وسايمون March & Simon**

حيث ذكر أن الادارة تعنى «الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج الاربعة والتى تبدأ جميعها بحرف (M) وهى القوى البشرية (Men) راس المال (Money) المواد (Materials) والمكائن والمعدات (Machines)» [3].

(1) L.L. Bethel - F.S Atwater - G.B Esmith and H.A. Stackman JR - Industrial Organization and Management M.C Grow - Hill Book C.O - Inc - New York - 1950 PP. 125 - 126 .

(2) L.A. Appley - Management The Simple Way Personnel - American Management Association January - 1993 - P. 597.

(٣) د. عيد عريفج واخرون - مبادئ فى العلوم الادارية - دار زهران للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠٠٢ - صـ ١١

• تعريف فرودريك تاليور *Fredrick Taylor*

حيث ذكر تاليور فى كتابه ادارة الورشة ان الاداره هى «المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التاكد من انهم يقومون بعمله باحسن طريقة وارخصها» (١) .

• تعريف هنرى فايول *Henri Fayol*

ذكر هنرى فايول فى كتابه الادارة العامة والصناعية أن «معنى ان تدير هو ان تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الاوامر وتنسق وتراقب» (٢) .

• تعريف ديموك *Dimock*

نظر ديموك الى الادارة على انها «معرفة أين أنت ذاهب والمصاعب التى يجب ان تتجنبها والعوامل التى يجب أن تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة باخرتك ومعاملة ملاحيك بكفاءة وبدون ضياع أثناء عملية التوصل الى هناك» (٣) .

• تعريف جون مى *John Mee*

حيث ذكر جون مى ان الادارة هى «فن الحصول على اقصى النتائج باقل جهد حتى يمكن تحقيق اكبر ربح وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع» (٤) .

---

(1) Fredrick Taylor - Shop Management - New York - Horper and Brothers - 1903 - P. 5
(2) Henri Fayol - Industriol and General Management - New York - Pittman Publishing Corporation - 1949 - P. 6
(3) Dimock - The Executive In Action - New York - Harper and Raw Inc - 1995 - P. 10
(٤) د. بشير العلاق - اسس الادارة الحديثة - دار البازورى العلمية للنشر والتوزيع - عمان - ١٩٩٩ - ص ١٢

• **تعريف شيلدون** ***Sheldon***

فرق شيلدون بين مستويات الادارة وقسمها الى أنواع فهناك ما أسماه الادارة العليا (Administration) ويعرفها بأنها «الوظيفة فى المشروعات الصناعية التى تتعلق بتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين التمويل والانتاج والتوزيع وتقرر الهيكل التنظيمى والرقابة النهائية للمسئول، وهناك ما يسمى بالادارة التنفيذية (Management) ويعرفها «بانها تتعلق بتنفيذ السياسات ضمن الحدود التى وضعتها الادارة العليا وذلك باستخدام التنظيم للاشياء التى وضعت بين يدها [1]».

• **تعريف جلوفر** ***Glofer***

عرف جلوفر الادارة على أنها «القوه المفكرة التى تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد معروف» [2].

• **تعريف مونى** ***Money***

عرف مونى الادارة على أنها «الشرارة الحيوية التى تنشط وتوجه وتراقب الخطه والاجراءات عند المنشأه» [3].

---

(1) Sheldon The Philosophy Of Management - London - Sir Issac Pitman and Sons - Ltd - 1932 - P. 32

(٢) د. كامل المقرى - المدخل لادارة الاعمال - مكتبة عجمان - عمان - ١٩٧٤ - صـ ١٤- ١٧ .

(٣) د. محمد قاسم القريوتى واخرون - المفاهيم الحديثة فى الادارة - الطبعة الثالثة - غير مبين الناشر - عمان - ١٩٩٣ - صـ ١١ .

• **تعريف رالف دافيز *Ralfe Dafiz***

نظر رالف دافيز إلى الادارة على أنها «عمل القيادة التنفيذية»[1] .

• ***تعريف المعهد البريطانى للعلاقات العامة***

حيث عرف المعهد الادارة على أنها «التفكير المستمر والجهد المتواصل الذى يبذل لخلق علاقات قائمة على الفهم المتبادل واستمرار بقائها بين الاشخاص فى المنظمات أو بين المنظمات والمجتمع بالمعنى الأعم» [2] .

• ***تعريف قاموس اكسفورد للمتقدمين***

حيث عرف القاموس الادارة على أنها «تسير الأمور من خلال العاملين ومعهم بكفاءة وفاعلية للوصول الى غايات معينة فالادارة هى عملية تجميع الموارد المادية والبشرية والمالية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين فيها وحفظ التوازن بين هذه الأهداف للوصول إلى الغايات بكفاءة وفاعلية»[3] .

---

(١) د. محمد الصيرفى - الادارة الاصول والاسس العلميه - تبوك - مؤسسة غدير الغريض - ١٩٩٩ - ص ٨

(٢) د. كمال حمدى ابو الخير - اصول الاداره العلميه - مكتبة عين شمس - القاهره - ١٩٧٤ - ص ١٤٥ .

(3) Eneyclo paodia Of Social Sciences - Maomillom C.O - New York - Vol ;X. - 1933 - P.P. 70 - 77

- **تعريف بيتر دراكر Peter Drucker**

حيث يرى بيتر دراكر الادارة على انها «القوة المحركة للعمل وتمثل العنصر الشخصى فيه فهى عملية ضبط ومراقبة أداء المنظمة وأعمال العاملين فيها».

- **ماري باركر فوليت Mary Parker Follet**

حيث عرفت مارى باركر الادارة على أنها «الحصول على الاشياء من خلال الناس»[1].

- **تعريف الدكتور محمد الصيرفى**

عرف الدكتور محمد الصيرفى الادارة على أنها «مجموعة من المبادئ والافتراضات التى لم ترقى بعد إلى مستوى النظرية غير أنها تسهم فى تحديد الأطر العامة التى ينبغى أن تسير عليها المنظمة فى سبيل تحقيق اهدافها» .

وبعد فحص هذه التعاريف عموماً لا نكاد نجد تعريفاً جامعاً شاملاً للادارة بل وجدنا ان كل كاتب يحاول ان يعرف الادارة من وجهة نظره الخاصة «حتى انه يمكننا القول بأن بناء المصانع أسهل من إدارتها» ولكن وبصفة عامة فإنه يمكننا ان نستنتج من التعاريف السابقة عدة صفات للعمل الادارى السليم وذلك على النحو التالى[2]:-

---

(١) د. موفق حديد محمد - الادارة المبادئ والنظريات و الوظائف - دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠٠١ - ص ٢٥ .

(٢) د. محمد قاسم القريوتى - مبادئ الادارة النظريات والعمليات والوظائف - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠٠١ - ص ٢٨ - ٢٩ .

١- **الصفة الجماعية** فالادارة تطبق على الجماعات وليس على الفرد.

٢- **الصفة الهدفية** أى أن الهدف ضرورى ولازم بالطبيعة .

٣- **الصفة التنظيمية** أى أن الادارة ليست تنفيذياً للأعمال بل الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين

٤- **الصفة الاجتماعية** أى أن الادارة مسئولة اجتماعياً عن تحقيق منفعة للمجتمع بصفة عامة وذلك عن طريق تحقيق التوازن التام بين مصالح الأفراد كافة.

٥- **الصفة الذهنية** أى أن العملية الادارية نشاط ذهنى موجه لكافة الجهود الجماعية ومخطط لكافة الاتجاهات التى يسلكها المشروع حتى يصل الى الى بر الامان وتحقيق أهدافه المرسومة معتمداً على أسس ومبادئ بدلاً من الارتجال والعشوائية القائمة على محصلات التجربة والخطأ.

٦- **الكفاية والفاعلية** حيث يقصد بالكفاية محاولة الوصول الى الهدف المنشود داخل التنظيم باقل تكلفة مادية واقل جهد واسرع وقت ممكن بينما «يقصد بالفاعلية» الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الانتاج أو السلع أو الخدمات المقدمة وتزداد اهمية التاكيد على عنصرى الكفاية والفاعلية بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المنظمات التى تقدم منتجات أو سلع منافسة.

والآن بعد ان استعرضنا المفاهيم المختلفة للادارة فإننا نعيد التنبيه على ان ذكر كل هذه المفاهيم يهدف اساساً الى جعل القارئ فى حالة من التأمل والتفكير تمهيداً للوصول به الى المرحلة الابداعية

ثانياً خصائص الادارة [1]

هناك مجموعة من الخصائص التى تميز الادارة عن غيرها من العلوم الاخرى وأهم هذه الخصائص [*] ما يلى :-

١- ترتبط الادارة بالمنظمات وتستمد منها مبرر وجودها فلا ادارة بدون منظمات .

٢- ان الادارة ليست هدفاً فى حد ذاتها ... بل هى وسيلة لتحقيق التكامل والتفاعل بين عوامل الانتاج .

٣- ان الادارة تركز على مجموعة من المبادئ والاسس العلمية والعملية التى يمكن ان تكتسب بالدراسة.

٤- ان الادارة نشاط ذهنى يتميز بالاستمرارية مابقيت الوحدة التنظيمية فى اداء اعمالها.

٥- تعتبر الادارة اهم عناصر النشاط التى لا غنى عنها لأى وحدة تنظيمية مهما كان حجمها او طبيعة النشاط فيها .

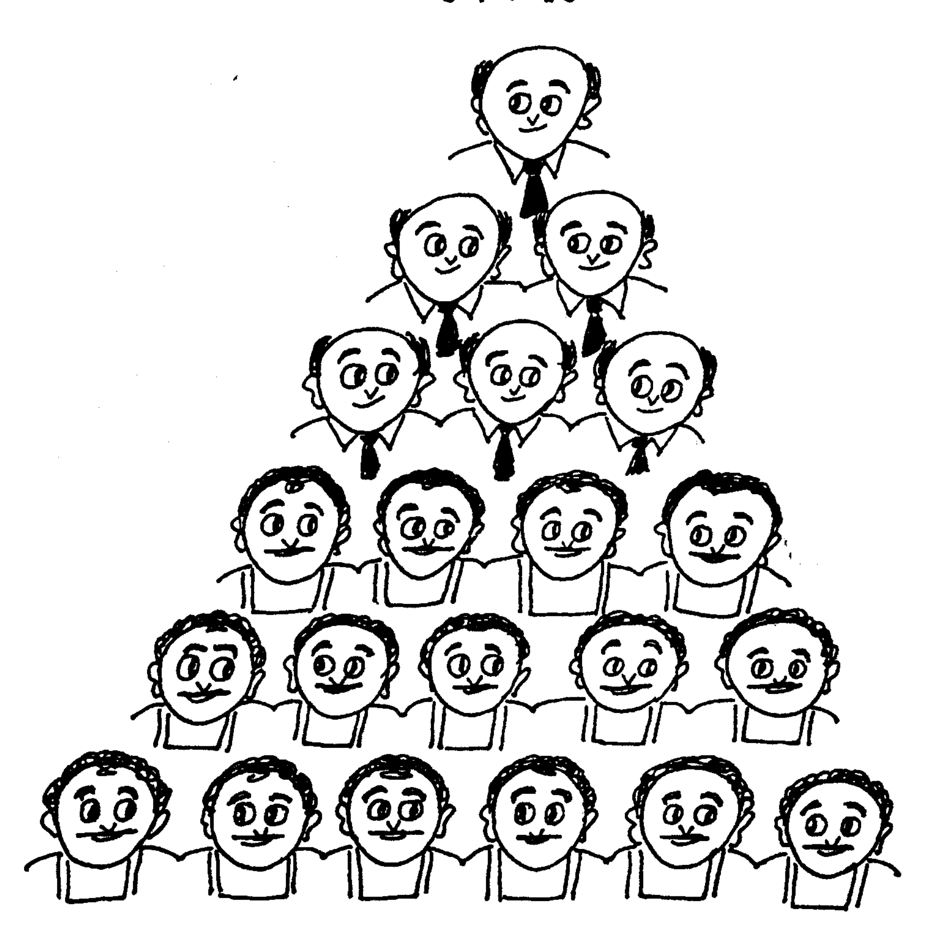
٦- تتميز الادارة بأنها تاخذ الشكل الهرمى حيث تزداد عدد الوظائف الادارية كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل على النحو الذى يوضحه الشكل التالى.

---

(١) د. محمد الصيرفى - الادارة الإصول والأسس العلمية للمدير المبتدئ - مرجع سبق ذكره - صد ١٠ .

(*) يقصد بالخصائص ما يميز الادارة من صفات وتعتبر تلك الخصائص الجانب العقلانى فى الادارة .

شكل رقم (١)
هـرمية الإدارة



ثالثا اهمية الادارة [1]

تنبع اهمية الادارة من المحاور التالية:-

١- ان الاداره عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات و المهارات البشرية واطلاق الطاقات المادية والبشرية وخلق وتكوين طاقات متجددة .

٢- ان الادارة هى محور النشاطات و الأوامر ومحور دفع الافراد لا ستقبال القرارات وتنفيذها وهى تحاول جاهدة إيجاد الحلول للمشاكل والمعوقات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد.

٣- ان الادارة هى عين المشروع الداخلية والخارجية وهى التى تمد المشروع بالخلق والابداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله.

٤- ان الادارة الملتزمة بالأصول والمبادئ و المسارات الواضحة والساعية لتحقيق الاهداف النبيلة هى الحافز الاساسى للجهود الانسانية.

٥- ان الادارة تخلق قيادات واعية وملتزمة تمثل المحرك الاساسى للتطور الاقتصادى والاجتماعى.

٦- ان الادارة تعتبر معياراً أو مؤشراً لرقى الامم وتقدمها فالارتباط بين تطور الاداره وبين مستويات الرقى والتقدم هو ارتباط قوى لا يتجزء.

---

(١) د. بشير العلاق - أسس الادارة الحديثة - مرجع سبق ذكره - صد ١٤- ١٥ .

رابعاً اهداف الادارة

يمكن تلخيص الاهداف الرئيسية التى تسعى الادارة الى تحقيقها فيما يلى :-

١- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التى تعمل على تنفيذ الخطط المرسومه من اجل تحقيق اهداف المشروع على اختلاف انواعها.

٢- استخدام عوامل الانتاج المادية والبشرية وتنسيقها باحسن الطرق الممكنه بحيث تؤدى إلى أكبر انتاج ممكن و بأقل تكاليف ممكنة.

٣- الارتقاء بمستويات المعيشة للافراد العاملين فى المشروع بشكل خاص وتحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام .

خامساً المهارات الادارية

المهارات [*] الادارية هى عبارة عن تلك الخلفية العلمية التى يجب ان تتوافر فى المدير كى يتمكن من انجاز أعماله و بالكفاءة والفاعلية المطلوبة[1] ولقد بذلت العديد من المحاولات من قبل المفكرين والاداريين لحصر تلك المهارات ومن ابرز تلك المحاولات المحاولة التى قام بها كلاً من :-

١- كلود جورج *Klood Gorge*

حيث يرى كلود ان المدير الناجح يحتاج الى مجموعة من المهارات تساعده على أداء عمله الادارى بفاعلية اكبر وهى[2] :-

أ- ان يتوافر لدى المدير القدرة على التفكير.

(*) يقصد بلفظ المهاره الخبره المكتسبة أو الواجب اكتسابها لممارسة عمل ما

(1) J.M Ivamcevish & Others - Managing Performance - N.Y - Business Bublication - Inc - 1983 - P.P 22-43

(٢) د. احمد ابراهيم عبد الهادى - الادارة - مكتبة جامعة بنها - ١٩٩٣ - صد ١٧ - ١٨ .

ب- ان يكون المدير قادراً على ان يعبر عن نفسه بوضوح.

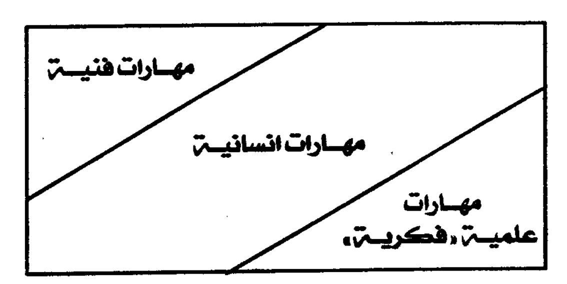
جـ- ان يتوافر لدى المدير الخبرة الفنية فى مجال عمله.

د- أن يكون المدير قادراً على النظرة الكلية للامور.

هـ- ان يكون لدى المدير القدرة على الاقناع وأن يتمتع بثقة الآخرين.

و- ان يتميز المدير بالاستقرار العاطفى والانفعالى وأن يكون قادراً على تحفيز الآخرين .

ز- أن يكون المدير ديناميكياً حتى يستطيع مواجهة المتغيرات البيئية وأن يتوافر فيه القدرات التنظيمية.



٢- روبرت كاتز[1] *Robert Katz*

وتعتبر هذه المحاولة من أهم المحاولات فى هذا المجال حيث حدد كاتز المهارات الادارية التى تساهم فى نجاح المدير فى ثلاث مجموعات هى :-

أ. المهارات الفنية[٢]

وهى القدرة على أداء النشاط أو العمل المعين أى المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفنى وخاصة تلك الانشطة التى تتضمن استخدام عمليات أو أساليب

---

(1) Robert L Katz Skills Of an Effective Adminis Tration Harvard Business Review September - October - 1974 - P.P 90-102

(٢) د. ابو بكر مصطفى معيره - موسوعة الاداره - مصطلحات اداريه مختاره - منشورات المعهد العالى للعلوم الاداريه والماليه - بنغارى - ١٩٨٦ - ص ٢٠٥ .

او أدوات فنية محددة وتظهر أهمية تلك المهارات بشكل أكبر فى المستويات الوسطى والدنيا من الادارة وبخاصة الاخيرة ويقوم المدير هنا بتدريب مساعديه والعاملين معه فى مجال آدائهم للمهمات الموكولة لهم وبشكل متعاقب ضمن مستويات الهيكل التنظيمى وعادة ما تكتسب هذه المهارات اثناء الدراسة بالكليات والمعاهد ومن خلال البرامج التدريبيه وتظهر اهمية تلك المهارات فى المجالات التالية [1]

- فى تحديد اهداف العمل وطبيعيته ودورته.
- فى تحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له.
- فى تحديد معايير الأداء الأنسب لمجازاة الأفراد وإثابتهم.
- فى تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرد.
- فى تحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف فى مجالات التوجيه بشكل واقعى.

ب. المهارات الانسانية

وهى قدرة المدير على التفاعل والتفاهم مع الاخرين بنجاح وكذلك قدرته على قيادة الاخرين والتاثير فى سلوكهم وتوجيههم فى الاتجاه الذى يحقق للمنظمه اهدافها وتطلب المهارات الانسانيه فى كل المستويات الاداريه وهذه المهارات متنوعة وبعضها يتعلق بحسن التوجيه والتواصل والبعض الآخر يتعلق بالعمل مع الاخرين كعضو فريق مع ملاحظة انه لا يمكن لشخص ما ان يصبح ادارياً ناجحاً اذا لم يملك هذه المهارات فقد ينجح ويتقدم كخبير ولكن ليس كادارى والمهارات المرتبطة بهذا المجال منها على سبيل المثال :-

---

(١) د. نبيل الحسينى النجار - الادارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة - الشركة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة - ١٩٩٦ - صـ٣٦ .

* مهارات التعامل مع الاخرين .
* مهارات الاتصال الاقناعى للتوفيق بين الاراء المتعارضة.
* مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة.

واخيراً فإنه تجدر ملاحظة أنه قوة وقدرة الادارى ليس فى عمله بل فى جعل الآخرين يعملون ما يرغب القيام به وأن يحرك لديهم الدوافع والحوافز من خلال إشباع حاجتهم ورغباتهم.

جـ- المهارات الفكرية

وهى قدرة المدير على التعامل مع الافكار والعلاقات المجرده أى أنها القابلية الذهنية للمدير على النظر الى المنظمة ككل متكامل وقابليته ايضاً على ادراك او تصور العلاقات المتبادلة التى تحدث بين اجزاء المنظمة المختلفة من جهة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى علماً بأن المدير الذى يفتقد تلك المهارات يبقى ادارياً جيداً ولكنه ليس ناجحاً و تظهر أهمية تلك المهارات فى المستويات الاداريه العليا.

هذا و يلاحظ انه لا يستخدم المدير بطبيعة الحال مزيجاً متساوى النسب من هذه المهارات بل تختلف هذه النسب من مستوى لآخر ومن شخص لآخر وعند الشخص الواحد ايضاً من وقت لآخر لاختلاف الطاقات والقدرات والظروف والمتغيرات عند البشر.

ويصور الجدول التالى المزيج المتوقع من هذه المهارات فى المستويات الادارية المختلفة.

جدول رقم (١)

مزيج المهارات فى المستويات الإدارية [١]

المهارات	مزيج المهارات فى المستويات الإدارية		
	عليا	وسطى	مباشرة
فكرية	٣٩ ٪	٢٣ ٪	١٢ ٪
انسانية	٤٣ ٪	٤٢ ٪	٣٨ ٪
فنية	١٨ ٪	٣٥ ٪	٥٠ ٪
المجموع	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪

سادساً المبادئ[٢] الادارية

يقصد بالمبادئ الادارية مجموعة من الملاحظات الجوهرية التى تتعلق بالعلاقات السببية بين تصرف ادارى معين والاثر الناتج عن هذا التصرف على الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المنظمة[٣] .

ويعنى ماسبق ان مبادئ الادارة يجب أن توضع بطريقة تجعل من الممكن التنبؤ بالنتيجة التى يمكن أن تتحقق من تصرف ادارى معين و تتلخص أهم هذه المبادئ فيما يلى[٤]:-

(1) Hmuse - Edgar F. Management and Paul - Minn : West Publishing C.O - 1982 - P 15.

(٢) يقصد بالمبدأ الأسس أو القواعد التى تقوم عليها الادارة.

(٣) د. على الشريف وآخرون - التنظيم والاداره الدار الجامعية - الاسكندرية - بدون سنة نشر - ص ١٤ .

(٤) د. كامل المقصود و آخرون - وظائف الادارة - منشورات جامعة دمشق - بدون سنة نشر - ص ١٨ وما بعدها.

١- مبدأ تكوين السياسات

تعتبر السياسة المحددة الواضحة من ضروريات الادارة الفعالة لهذا يجب أن تحدد السياسات وقت انشاء المنظمة لأنها توضح الاهداف وتبين المستويات التى ترشد الادارة و تحدد المصالح الحقيقية لها.

٢- مبدأ التوازن

ويقصد بذلك ان تكون المنظمة متوازنة داخلياً بمعنى الا تعطى اهتماماً متزايداً لوظيفة معينة على حساب الوظائف الأخرى وذلك حتى تضمن لنفسها النمو المناسب و تحقيق الكفاية فى الادارة.

٣- مبدأ التبسيط [1]

حيث يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للادارة الناجحة وتخفيض العناصر الموجوده الى ابسط شكل لها.

٤- مبدأ التخصيص

حيث يجب ان يتم تقسيم العمل على أسس علمية سليمة حتى يمكن الاستفادة من مزايا التخصص.

---

(١) د. عبد الغفور يونس - تنظيم وادارة الاعمال - دار النهضه العربيه - بيروت - بدون سنة نشر - ص ٥٠ وما بعدها .

٥ - مبـدأ التنميط

وهو يعنى ضـرورة تحـديد أحـسن طريقـه لنعبـر عنهـا بوحـدات مـحـددة او أنماط ثم تستخدم كنموذج فى العمليات والرقابة .

فمـثلاً يجب اختيار أفضل أنواع السلع والاحجـام المناسبة منهـا والتى يكون الطلب عليها كبيراً ومن ثم تركز المنظمة الانتاج عليها.

٦- مبـدأ الحوافـز الماليـۃ

و هنا يجب ان تتناسب المكافأة مباشـرة وقيـمة العـمل المنجـز ويشتـرط لكى تكون طريقة دفع الاجور فعالة أن توضع مستويات عادلة للاعمال المنجزة وان يكافئ العـامل على أسـاس مـا انجـزه من أعـمـال بالـنسـبـة إلى المسـتـويات الموضوعة.

٧- مبــدأ العلاقات الانسانيـۃ

بما يعنى ضـرورة مـعـالجة جـمـيع مظاهـر التوتر فى العـلاقـات العـمـاليـة بسرعـه والاهتـمـام بأسـبـابهـا والعـمل على تسـويـتهـا وذلك مـن خـلال وضع سياسات عمل رشيدة يتمسك بها الاداريون والمراقبون.

هذا ويلاحظ ان كلاً من Waterman & Peters قد قدمـا ايضاً ثمانيـة مبادئ إدارية تجعل المنظمات قادرة على المنافسة فى ظل البيئات المتغيره هى[١]

١- الميل للتـصرف والعمل من خـلال التـفـصيل لعـمل شئ بدلاً من الاقتـصار على مجرد اطلاق الافكار .

---

(١) د. محـمود سـويلم - أساسـيات الادارة - دار وهدان للطبـاعة - المنصـورة - غير مـبين سنة النشر - صـ ١٧-١٨.

٢- الاستمرار فى الاقتراب من العميل بالتعرف على تفصيلات العمل والعناية بها .

٣- الاستقلاليه والالتزام من خلال تقسيم المنظمة الى وحدات صغيرة وتشجيعها للتصرف على نحو مستقل.

٤- الانتاجية من خلال الأفراد وذلك بخلق الاهتمام داخل الأفراد بأن جهودهم الطيبة ضرورية.

٥- المعايشة المستمرة و الاتجاه نحو القيم والتى تعنى إصرار المديرين على ضرورة أن يكونوا على اتصال بالنشاطات الضرورية للمنظمة.

٦- العض بالنواجز على الرباط وذلك بالابقاء على الأعمال التى تعرفها المنظمة جيداً.

٧- شكل تنظيمى مبسط وعدد محدود من العاملين بمستويات ادارية قليلة وعدد قليل فى المستويات الاعلى.

٨- ممتلكات المنظمة غير المربوطة والمحكمة بالتزامن معاً وذلك من خلال تعزيز وجود مناخ يكون فيه تكريس للقيم المركزية للمنظمة والمتلازم مع القدرهة على احتمال العاملين الذين قبلوا تلك القيم.

وفى نهاية حديثنا عن المبادئ الادارية نود الاشارة الى أن هناك من ينتقد استخدام تعبير المبادئ على أساس أن تلك المبادئ لم تبرهن بالوسائل العلمية القياسية أو الاحصائية ورغم صحة ذلك القول فان هذه المبادئ تخدم أغراض متعدده منها:-

- **ان وجود بعض الملاحظات المشكوك فى صحتها كمبدأ يمكن ان يخدم كدوافع لبعض الباحثين على اختبار صحة أو قيمة هذه الملاحظة وبالتالى استخدامها كمبدأ.**

❖ أن هذه المبادئ تكون فيما بينها اطاراً نظرياً للاحظات ثم اختبارها فيما يتعلق بممارسة الادارة ووجود هذا الاطار يجعل من السهل استيعاب معلومات جديدة تتعلق بهذه الملاحظة.

❖ أن هذه المبادئ تقدم إرشادات وسلسلة من نقاط المراجعة ذات القيمة الكبيرة فى التنبؤ بالنجاح المحتمل لكل تصرف.

سابعاً الادارة بين الفن والعلم

لقد كثر الجدل بين رجال الفكر الادارى حول طبيعة الادارة من حيث كونها علماً ام فناً ام هى مزيج من كل ذلك وقبل ان نخوض فى ذلك الجدل ينبغى ان نوضح ما هو المقصود بالعلم ثم ماهو المقصود بالفن وذلك على النحو التالى :-

• العلم

هو مجموعة منظمة من المعرفة والتى تم تجميعها وقبولها بالاشارة إلى فهم الحقائق الاساسية المتعلقة بظاهرة معينة أو موضوع دراسة ما وهذه المجموعة من المعرفة تكون موضوعية وخالية من التحيز والميول وهى عادة ماتكون مصنفة ومرتبة حتى يسهل فهمها ولعل اهم ما يميز العلم كنشاط انسانى انه يهدف الى[1] .

١- كشف و فهم العلاقات التى تقوم بين الظواهر المختلفة ففهم الظاهرة يعنى ايجاد علاقة تربط بينها وبين الظواهر الاخرى وإيجاد العلاقة بين الظواهر الادارية يتوقف على :-

---

(١) د. سمير احمد عسكر - اصول الاداره - دار القلم - دبى - الطبعه الخامسة - ١٩٧٧- صـ ٣٠ .

أ- المتغيرات التابعة وهى التى تعتمد على ظروف أخرى تعتبر مسئولة عن حدوثها أو وقوعها.

ب- المتغيرات المستقله وهى الظروف أو المؤشرات أو العوامل التى تساعد على وقوع الظاهرة محل الدراسة او المسئولة عن حدوث المتغيرات التابعة.

جـ- طبيعة العلاقة التى تربط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

٢- القدرة على التنبؤ ومعناه امكانية تطبيق القاعدة أو المبدأ فى مواقف أخرى مشابهه غير تلك التى نشأت فيها اصلاً.

٣- الضبط ويمثل الهدف الثالث للعلم فالعلم يكافح للوصول الى درجة من الفهم العميق للظواهر المختلفه بحيث لا يقف عند حد التنبؤ بل يزيد من قدرته على ضبط الظواهر والاحداث.

والآن إذا ما نظرنا الى الادارة كعلم لوجدنا انها لا تتصف بالشمول والدقة و القدرة على التنبؤ والضبط كما هو الحال فى العلوم الطبيعية الكيمياء والفيزياء ..

ولكن يمكن القول بأن الادارة علم ينتمى الى مجموعة العلوم الاجتماعية كعلم النفس والاجتماع والتى تتعامل مع العنصر البشرى ومن ثم يمكن القول بأن الادارة لن تكون علماً خالصاً مثل العلوم الطبيعية.

فالنسبة مثلاً لهدف التنبؤ والضبط فما زال حجم المعرفة الادارية [1] لا يساعدنا على تحقيق هذين الهدفين بصورة كاملة كما ان عدم اعتبار الادارة علماً كاملاً يرجع ايضاً الى مجموعة عديدة من الاسباب من اهمها :-

---

(١) يقصد بالمعرفة الادارية كل العمليات و الممارسات و المفاهيم والسياسات والوسائل والاساليب و الطرق الادارية السائدة فى مجتمع ما.

١- ان الدراسة للحصول على علم الادارة تعتبر حديثة نسبياً

٢- لازالت الممارسة الادارية تاخذ احياناً باساليب غير علمية مثل الحدس والتخمين عند اتخاذ القرارت الادارية.

٣- انه من الصعوبة بمكان القيام بتجارب يمكن التحكم فيها فى ميدان الادارة.

وخلاصة القول فى هذا المقام هو ان بعض مفكرى الادارة يرون ان المدير الناجح هو الذى يستطيع تجميع البيانات وتحليلها وتفسير النتائج وبالتالى اتخاذ القرارت بناءً على حسابات دقيقه اى ان المدير الناجح هنا هو من تؤهله شهاداته الدراسية لشغل هذا المنصب.

• الفــن

يعنى الفن القدرة على استخدام المهارات و القدرات والمواهب الفريدة الناتجة عن الخبرة والممارسة ومدى قدرة المدير على القيادة والتاثير فى الاخرين[1]

أى أن الفن هو تطبيق المعرفة او العلم او الخبرة فى اداء العمل ومن ثم تصبح الادارة هى فن استخدام العلم.

فمن الضرورى ان يستخدم المدير الناجح مهاراته ومواهبه عند حل المشاكل الادارية أى يجب أن يعتمد على ما يمتلكه من فن الادارة فالادارة فن لأنها تتطلب المرونة والقدرة على سرعة وحسن التصرف و استخدام المعرفة إلى جانب المهارة وبما أن الادارة تتعامل أساساً مع العنصر البشرى وهو من

---

(١) د. عمرو غنايم وآخرون - تنظيم وإدارة أعمال - الأسس والاصول العلمية - مدخل تحليلى - دار النهضة العربية - بيروت ١٩٨٢ - صد ٦٥ .

العناصر التى يصعب الى حد كبير توقع المواقف التى قد يتخذها هذا العنصر فإن ذلك يتطلب استخدام الفن الادارى وقد جعل ذلك البعض يقولون بأن الادارة فن تجاوز العلم(1)

وخلاصة القول هنا أن بعض مفكرى الادارة يرون بأن الادارة لا تحتاج إلى قواعد ونظريات وأسس ولكن يكفى لأن يكون المدير ناجحاً توفر قدر من الخبره العملية «الفن» ويستندون فى وجهة نظرهم هذه على أن هناك العديد من المديرين الاكفاء الذين ينقصهم المستوى التعليمى المناسب فهم ليس لديهم الخبره اللازمة للتحليل العلمى للمشكلات واتخاذ القرارات ولكنهم بحكم خبرتهم العملية قادرون على مواجهة المشكلات واتخاذ اصعب القرارت اى ان المدير الناجح هنا هو من تؤهله خبراته وكفاءته لشغل المنصب الادارى.

وفى النهايه يمكن القول بأن الادارة علم وفن فى نفس الوقت فتعلم الادارة من خلال الخبرة فقط يعتبر عملية مكلفة وبطيئة فى كثير من الاحيان فالدروس المستفادة من الخبره لا تكفى لحل المشاكل الادارية واتخاذ القرارات المناسبة.

كما ان الالتجاء الى الخبرة الادارية وحدها معناه تجاهل الثروة من المعلومات الحديثة عن الادارة و اساليبها والتى تساعد المدير فى اداء وظيفته ولذلك فيتعين على المدير استيعاب ودراسة المفاهيم العلمية للادارة كما أن فن الادارة يتطلب من المدير استخدام المهارة و الخبرة فى تطبيق المفاهيم العلمية للادارة.

---

(1) د. على رفاعه الانصارى - استراتيجية المشروعات - مكتبة الانجلو المصريه - القاهره ١٩٧٩ - صـ ١٧ .

فالعلم يعلم الفرد «ان يعرف» والفن يعلمه ان يعمل[1] والمدير الناجح هو الذى يمازج بين العلم والفن أى أن المديرالناجحهنا هو الذى يستخدم العلم والموهبة والمهارات الشخصية فى الوصول إلى النتائج المرغوبة.

ثامناً مهنية الادارة

ان اعتبار الادارة مهنة من عدمه يتوقف على تعريف كلمة مهنة فالمهنة عبارة عن«سلسلة مدركة ومتعاقبة من مواقف وسلوكيات الفرد وتقترن هذه المواقف والسلوكيات مع انجاز العمل باستعمال خبرات ذات علاقة والقيام بنشاطات تكون قد تجمعت خلال الحياه العملية للفرد» [1].

والان اذا نظرنا الى المهنة باعتبارها عملاً مخصصاً لخدمة الآخرين فإنه يمكن النظر الى الاداره كمهنة.

أما إذا نظرنا من زاوية المعايير المهنية الاتية[2] :-

١- ان المهنة تقوم على اساس العلم والخبرة كما تتطلب التدريب المبدع قبل المزاولة.

٢- تتطلب المهنة خبرات فى مجال المعلومات وبذلك تتطلب البحث الدائم عن الافكار الجديدة.

٣- توكد المهنة دائماً خدمة الآخرين ودائماً ما تنمى وجود ميثاق أخلاقى يتطلب ألا يكون واقع المال هو الدافع الوحيد.

---

(1) Certo - Samuel C.Prinici Ples Of Modern Management - Functions and Systems - Fóurth Edition - Bostan : Allyn and Bacan - 1989 - P.17

(٢) د. محمد سويلم - اساسيات الاداره - مرجع سبق ذكره - ص ٢١ .

٤- ان الدخول فى المهنة يجب أن يكون مقيد بمعايير تم وضعها بمعرفة جمعية أو اتحاد ينضم اليها أعضاء بمستوى تدريبى وقيمى معين.

ويلاحظ أنه من خلال النظر إلى المعايير السابقة فإن الادارة لا تعتبر مهنة كما أنه ينبغى التركيز على ان غياب أو عدم أهمية الحصول على ترخيص او درجه علمية لمزاولة الادارة يعتبر اتجاهاً صحيحاً لانه يركز على الأداء وليس على التدريب الأكاديمى وبالرغم من أهمية هذا التدريب إلا ان الدخول فى زمرة الاداريين لا يجب أن يقتصر على الأفراد الذين أنهوا دراستهم فى هذا الصدد ومع ذلك فإن المدير المتمرن الدراس يكون افضل من المدير الغير دارس[1] .

وأخيراً فإننا نحب أن نلفت نظر القارئ إلى أن هناك فرقاً بين مهنية الادارة وحرفية الادارة فالمهنة كما سبق ان أوضحنا تعتبر بمثابة عمل مخصص لخدمة الأخرين أما الحرفية فهى عملية تطبيق المبادئ الإدارية من خلال استخدام المهارات الادارية الثلاث «الفكرية والانسانية والفنية» فالإدارى المحترف هو ذلك الإدارى القادر على تطبيق المبادئ الإدارية بمهارة فكرية «ابداعية» ومهارة انسانية

(١) د. على الشريف واخرون - التنظيم و الادارة - مرجع سبق ذكره - صد ١٠ .

تاسعاً مسئوليات الادارة[1]

أ- تجاه البيئة الخارجية

١- الالتزام بالقيم الاخلاقية سواء من حيث الانتاج الجيد أو السعر والمنافسة الشريفة.

٢- العمل فى ظل إطار السياسات التشريعية والسياسات التى تضعها السلطات الحكومية.

٣- ان تعمل على تخفيف الآثار السلبية التى تتولد من عمليات الانتاج الخاصة بها.

٤- الوفاء بكافة الالتزمات الاجتماعية تجاه المجتمع.

ب- تجاه العاملين بها

١- التحديد الواضح لمسئوليات وسلطات الوظائف الادارية.

٢- الاتجاه نحو الزيادة المستمره فى معدلات الاجور والمرتبات لعامليها مع تقديرها المستمر لجهودهم.

٣- اشتراك العاملين فى الادارة.

٤- توفير مكان مناسب للعمل من حيث النظافة والمواصلات والتهوية..

٥- ان توفر للعاملين الشعور بالأمن و الاستقرار والمركز والمكانة الاجتماعية

٦- تقديم كافة التسهيلات العلاجية والترفيهية والثقافة للعاملين بها.

---

(١) يقصد بالمسؤلية التزام المرؤوس بأداء وجباته وفقاً لما يريده الرئيس وأما مسئوليات الادارة فتعنى الالتزامات والواجبات التى تقع على عاتق الادارة تجاه البيئة الخارجية "المجتمع" والعاملين بالمشروع "البيئة الداخلية".

عاشراً البيئة الادارية

يقصد بالبيئة مجموعة القيود او المواقف والظروف التى توثر بشكل مباشر او غير مباشر وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الادارة

وتنقسم تلك القيود الى نوعين اساسيين هما :-

I قيود خارجية

وهى التى توثر على عوامل الانتاج والفرص التسويقية والاهداف الاستراتيجية طويلة الاجل للمنظمات .. وتنقسم تلك القيود الى المجموعات التالية :-

١- قيود اقتصادية

مثل معدل الاسعار السائد ، معدل النمو ، الدخل الفردى ، النظام الضريبى، سياسات الاستيراد والتصدير ، معدل نمو الاستثمارات الاجنبية..

٢- قيود سياسية

مثل درجة تعدد الاحزاب السياسية ، سياسة الامن القومى ، درجة التغير الوزارى ، سياسة التعليم بالدولة ، علاقة الدولة بالدول الاخرى ....

٣- قيود تكنولوجية وفنية

مثل براءات الاختراع ومدى الحماية المكفولة لها ، طرق نقل التقنيات التكنولوجيا من الخارج ، البحوث ومدى تنوعها وكثافتها ..

٤- قيود قانونية

مثل قوانين العمل ، القوانين الخاصة بالتجارة ، القوانين الخاصة بايجار المحلات العامة والمساكن ....

٥- القيود الثقافية والاجتماعية

مثل نسبة الامية فى المجتمع ، مستوى المعيشة ، مستويات التعليم ، هيكل الاستهلاك ، مدى توافر مشروعات البنية الاساسية..

٦- القيود المتعلقة بالمحافظة على البيئة

مثل معدل التلوث البيئى ، ومدى استغلال الارض..

II ٢- قيود داخلية

وهى عبارة عن مجموعة من المتغيرات التى ترتبط بطبيعة وخصائص كل منظمة .. وهى تنقسم الى :-

١- قيود البيئة التشغيلية

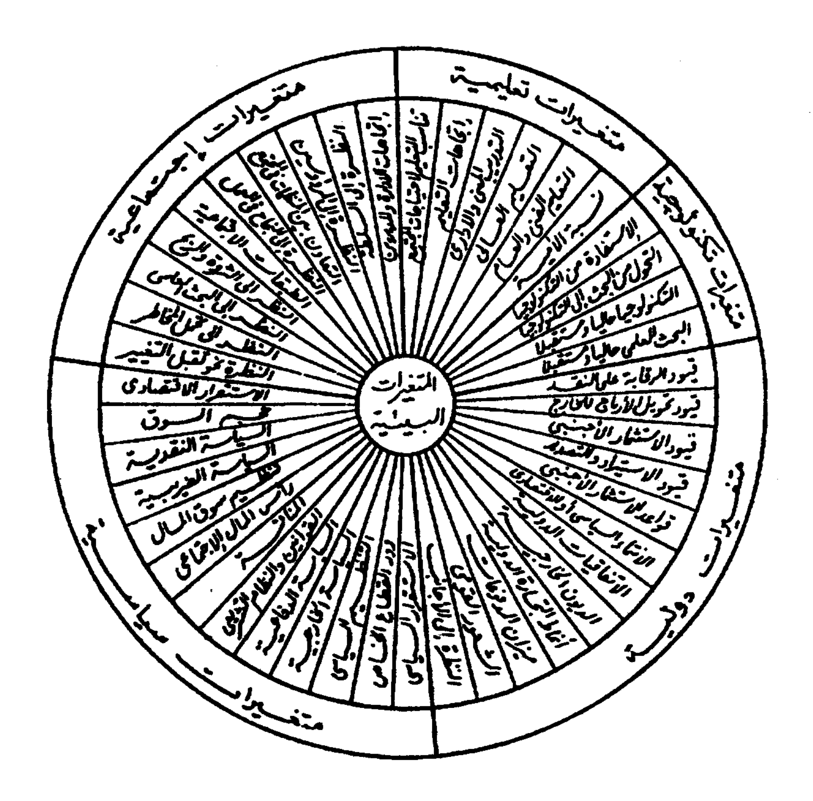
وهى تلك القيود التى تؤثر تاثيراً مباشراً على عمليات التعامل الخارجى للمنظمة وذلك من خلال العديد من المعاملات ... مثل الشراء ، البيع ، النقل ، التمويل ... إلخ .

٢- قيود البيئة الداخلية

وهى تلك القيود التى تفرض على أطراف التعامل الداخلى بين الادارات المختلفة داخل المنظمة.. وهى ترجع اساساً إلى درجة فاعلية القياده داخل المنظمات سواء من حيث درجة المشاركة فى الادارة ، نظم الاتصالات ، انماط القيادة ، طرق اتخاذ القرارات ، نظام الأجور والحوافز ..

هذا ويوضح الشكل التالى اهم تلك المتغيرات البيئية

شكل رقم (٢)
المتغيرات البيئية



إحدى عشر اخلاقيات الادارة

يقصد بالاخلاقيات الادارية... تلك المبادئ والقيم التى تؤثر على كلاً من الفرد والمجموع عند اتخاذ القرار.

ونظراً ..لان الوظيفة الادارية حتى فى المنظمات الخاصة تكون موضعاً للاهتمام العام فإنه على المديرين أن يتحلو بدرجة عالية من الكمال الاخلاقى.. بمعنى أن تكون القيم الحاكمة لسلوكهم متوافقة ومتجانسة مع القيم الاجتماعية العامة السائدة فى المجتمع..

ولكن.. وحتى هؤلاء المديرين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المجتمع يقومون بمخاطرة اداء الشئ الخطئ ... ويحدث ذلك حينما يواجهون ضغوط ووقائع الحياة التنظيمية وأهم هذه الضغوط ما يلى :-

١- ضغط الرؤساء.

٢- ان الاخلاقيات ليست شيئاً واحداً .

٣- الاعتقاد بأن تحسين السلوك الاخلاقى يجب أن ياتى من الادارة العليا .

٤- ضغوط المناخ الاخلاقى السائد فى المجتمع .

٥- الضغوط المالية لمتخذ القرار .

٦- ضغوط اقرناء متخذ القرار الذين هم فى نفس مستواه الوظيفى.

هذا وتتمثل اخلاقيات الادارة فيما يلى :-

١- المصداقية أى الصدق والالتزام تجاه موظفيها ومستهليكيها والجماعات الاخرى.

٢- السرية أى مراعاة السرية التامة بالنسبة لجميع ما يحصل عليه من معلومات.

٣- العدالة ينبغى ان تعامل الادارة جميع عامليها معاملة واحدة مع مراعاة ضرورة وضع المنظمة حدود واضحة بين العاملين من حيث المرتبات والأجور الاضافية ... حسب قدرتهم.

٤- التناسبية بمعنى ان تلتزم المنظمة بتوفير الأعمال المناسبة للافراد بما لا يحملهم مخاطر زائدة.

٥- حرية التعبير أى يكون لجميع العاملين حق توجيه اللوم للمنظمة نتيجة ماتقوم به من تصرفات وافعال قد لا تتناسب مع ادائهم.

٦- حرية العقيدة أى أن يكون لجميع العاملين الحق فى الدفاع عن القيم والمعتقدات التى يؤمنون بها.

اثنى عشر الفلسفة الادارية

١- ان اى تنظيم لا يمكن أن يكون على مدى الزمن أفضل من قيادته حيث أن عمل الادارة هو القيادة الادارية .. انه عمل ذهنى لتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الآخرين للانجاز المشترك للهدف.

٢- اهمية الثقة فى أغراض القيادة الادارية باعتبارها عاملاً اساسياً فى تنمية الروح المعنوية بالمنظمة ...

٣- دراسة تحليل العوامل والقوى والمؤثرات الرئيسية فى العملية الادارية يؤدى الى تنمية منطق التفكير الفعال فى اهداف وسياسات ووظائف وعلاقات تصلح لحل المشكلات الادارية فى اى مكان.

٤- دوام تخطيط العمل وتنظيمه و التوجيهات السليمة للمرؤسين وتشجيعهم على العمل الجماعى والتفكير الغير خطى يسهم فى تنمية النظم الادارية.

٥- ان النجاح الحقيقى للادارة يعتمد على نقل الخبرات للآخرين وتفويض السلطة والسيطره على الصراعات.

٦- ان الالتزام المبدئى للمشروعات الخاصة وأصحابها والعاملين بها هو الاسهام فى إقامة مستوى مناسب للمعيشة يرتفع باستمرار على مر الزمن.

٧- الالتزام التام من قبل العاملين فى انجاز الاهداف الاولية التى تسعى اليها المنظمات التى ينتمون اليها يقابله كذلك التزام بحقهم فى درجة معقولة من الاشباع لاهدافهم الشخصية.

٨- ان المعرفة الادارية يمكن ان تسجل وتصنف وتنقل إلى الآخرين.

٩- ترشيد القرارت ورضاء المرؤسين أساس رضاء الرؤساء.

١٠- رواج فكرة اعتراف المالكين والمديرين بحق العامل فى المساواة الجماعية.

١١- الهدف هو صالح العمل ... والزاد هم زملائك والمرؤسين والوسيلة هى جعل الممارسة للادارة من المنظور الابتكارى.

١٢- واخيراً فإن الفلسفة الادارية الصحيحة هى التى تدرك اهمية المكافات الكبيرة للنتائج الباهرة ... بشرط ان تكون هذه النجاحات قد تمت تحت ظروف تنافسية والفلسفة الادارية الناجحة هى التى تسعى إلى نشر التقدم الاجتماعى والاقتصادى.

ثالث عشر نظم المعلومات الادارية (1) MIS

قد يعرف نظام المعلومات على أنه مجموعة من الاستعدادات والأدوات والافراد التى تتفاعل وتتدخل فى تدفق البيانات الرسمية وشبه الرسمية داخل اى تنظيم(2)

(1) تعتبر نظم المعلومات الادارية المحاولة الاولى التى قدمها المشتغلون بنظم المعلومات لتزويد المديرين ومتخذى القرارات بما يحتاجونه من معلومات أى أنها المحاولة الاولى لبناء نظام معلومات مبنى على الحاسب الالى يمكن ان يزود المديرين بمعلومات تساعدهم فى حل المشكلات .

(2) احمد نصحى محمد نصحى - تحليل وتصميم نظم المعلومات الادارية - دراسة تطبيقية - رسالة دكتوراة غير منشورة - كلية التجارة جامعة المنصورة - ١٩٨٤ - صد ١٧ .

وقد قدم Burch تعريفاً اخر لنظام المعلومات الادارية على أنه مجموعة متماسكة من الاجزاء النظامية أو الرسمية التى تنجز عمليات تشغيل البيانات لتحقيق الأغراض التالية(1) :-

١- مقابلة احتياجات التشغيل القانونية والاجرائية.

٢- إمداد الاداره بالمعلومات لاستخدامها فى أغراض التخطيط والرقابة

٣- الامداد بأنواع متعددة من التقارير تصلح للأغراض الخارجية

اما كينقان ودامز فقد نظر الى نظم المعلومات الادارية على أنها مجموعة تنظيمية من الوسائل التى توفر معلومات عن الماضى والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بالعمليات الداخلية للمنظمة والمخابرات الخارجيه لها وهى تلك التى تدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات فى المنظمه من خلال توفير المعلومات فى الوقت المناسب لمساندة عملية صنع القرار(2) ونظر ماكليود لنظام المعلومات الادارية على انه «نظاماً مبنياً على الحاسب الالى يوفر المعلومات للمديرين المسئولين عن وحده تنظيمية رسمية سواء كانت المنظمه ككل أو أحد المجالات الوظيفية بها والذين لديهم احتياجات متشابة للمعلومات وتصف هذه المعلومات ما حدث فى الماضى والحاضر والمستقبل».

وفيما يلى نموذجاً مبسطاً لنظام المعلومات فى المنظمات(3) .

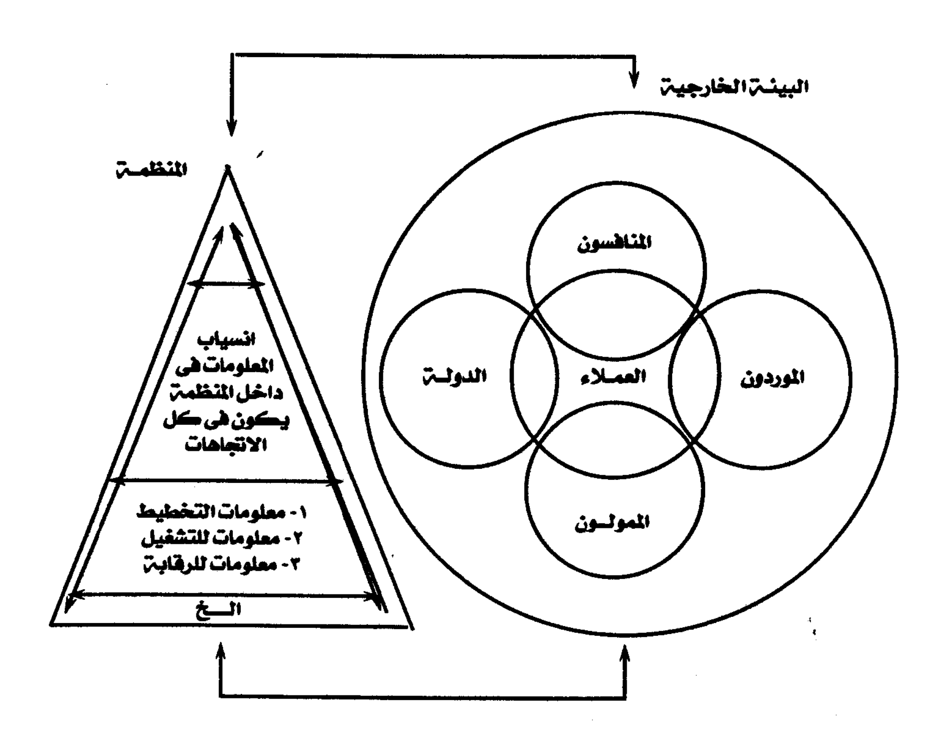
---

(1) Busch, J.p J.G. Strater J.R.F.R. Information Systems: Theory and Practice (Santa Barbara: Cal: Hamilton Publishing C.O 1979 P.74)

(2) Kogor. Kenneth. Himanized information Systems Analysis and design (New york: M.C Grow - Hill 1989) P.18

(٣) د. ابو بكر مصطفى بعيره - موسوعة الادارة - مرجع سبق ذكره - صـ ٢١٢ .

شكل رقم (٣)
نظـم المعلومـات الإداريـة



خصائص نظام المعلومات الادارية[1] :

١- انه نظام مبنى على الحاسوب وذلك فى ادخال ومعالجة البيانات وتحويليها الى معلومات تفيد متخذى القرارات فى المنظمة.

٢- انه نظام متكامل يربط بين مجالات وظيفية مختلفة (تسويق ، تمويل ، افراد ...) ويحقق التكامل بين نظم المعلومات للمجالات الوظيفية المختلفة لوصف عمليات المنظمه ككل.

---

(١) د. عبد الرحمن الصباح وآخرون - مرجع سبق ذكره - صد ٣٥١ وما بعدها.

٣- انه نظام يدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات وهى الانشطة المطلوبة فى كل المجالات.

٤- انه نظام يساعد الادارة فى اتخاذ القرارت بغية حل المشكلات سواء اكانت متميزة غير متكررة او مكررة روتينية.

٥- انه نظام يصف الماضى والحاضر ويتنبأ بالمستقبل فالمعلومات تصف وضع المنظمة فى الماضى والحاضر والمستقبل.

٦- انه نظام يصف العمليات الداخلية للمنظمة ويقارنها بالتوقعات أو الخطط ويظهر المجالات التى تحتاج إلى تعديل أو تحسين.

العناصر المكونة لنظام المعلومات الادارية

باستخدام مدخل النظم فى تحليل مكونات نظام المعلومات الادارية يمكن التمييز بين ثلاثة عناصر أساسية مكونة له هى :-

I المدخلات

وهى تتكون من ثلاثة انظمة فرعية هى:-

أ- النظام الفرعى لمعالجة البيانات

حيث يوفر هذا النظام بيانات تصف مجالات النشاط والعمليات الداخلية فى المجال الوظيفى او المنظمة ككل وأهم الفروق بين نظام المعلومات الادارية ونظام معالجة البيانات تتمثل فيما يلى :

١- ان نظام معالجة البيانات يوفر البيانات بينما نظام المعلومات الادارية يضفى معنى لهذه البيانات من خلال تشغيلها.

٢- ان نظام المعلومات الادارية يختار محتوى التقارير التى تقدم للادارة فى حين ان نظام معالجة البيانات يوفر هذا المحتوى.

٣- لا يعتبر نظام معالجة البيانات نظاماً للمعلومات الادارية ولكن يعتبر احد العناصر الرئيسية فيه.

ب- النظام الفرعى للبحوث والدرسات المتخصصة

وهذا النظام يتجه بصفة أساسية لدراسة عناصر البيئة الخارجية حيث يتولى تجميع بيانات عن مصادر خارجية وتحليلها والاستفادة منها.

جـ- النظام الفرعى للمخابـرات

وهذا النظام يركز على عنصر واحد من البيئة الخارجية وهم المنافسون حيث يهتم بجمع وتحليل المعلومات التى تصف عمليات وتحركات واستراتيجيات الشركات المنافسة.

II العمليـات التشغيلية

ويقصد بها المعالجات التى تتم على البيانات التى تم الحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية والتى تتمثل فى تجميع واعداد ومراجعة ومعالجة وتخزين البيانات واعداد التقارير.

II المخرجات

وتتكون المخرجات من ثلاث نظم فرعية هى:-

أ. مخرجات النماذج الرياضة والكمية لمحاكاة الواقع الفعلى

ب. التقارير الدورية وهى اما ان تكون على اساس يومى او اسبوعى او شهرى او نصف شهرى او سنوى وذلك حسب توقيتات اتخاذ القرارت المبنية عليها وهذه التقارير تتميز بما يلى :-

١- انها تستهدف مستويات الادارة التشغيلية والوسطى فى المنظمات وتعد احياناً لخدمة اهداف الادارة العليا.

٢- انها تساعد فى عملية اتخاذ القرارت الروتينية المبرمجة.

٣- يمكن ان تعد هذه التقارير يدوياً او تعد باستخدام الحاسب الذى يستخدم برمجيات محدده لاعداد هذه التقارير بشكل اكثر سرعة ودقة واقل تكلفة

مميزات وفوائد نظم المعلومات الادارية :-

أ. اولاً المميزات[1]

١- إنه نظام مستقر لانه يزود الادارة بالمعلومات تبعاً لبرنامج معين

٢- إنه نظام قانونى لانه يمثل جزءً من النظام الكلى للمنظمة

٣- إنه نظام مرن لأنه يراجع ويحدث باستمرار وتجرى عليه تغيرات

---

(1) Jerome Kontr Management Oriented Mangment Information Systems Second Edition 1977. P.2

(2) Irvina Fornes Regmond Meleod Computeized Bisiness Systems Introdution To Data Processing. 1973

٤- انه نظام مفتوح لان معظم معلوماته تستخدم لاغراض التخطيط واتخاذ القرارات التى تستلزم بالضروره تفاعلاً مع البيئة الخارجية

٥- انه يمثل الجهاز العصبى للتنظيم داخل المنظمة.

ب- الفوائد

١- تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الادارية عند الحاجه لغرض ممارسة وظائفها فى التخطيط والتنظيم والرقابة

٢- تحديد وتوضيح قنوات الاتصال افقياً وعمودياً بين الوحدات الادارية فى المنظمه لتسهيل عملية الاسترجاع

٣- تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات

٤- حفظ البيانات والمعلومات التاريخية الضرورية.

٥- البث الانتقائى للمعلومات وتزويد المستفيدين بالمعلومات التى يرغبونها.

٦- المساعده على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المتوقعة.

الدور الاستراتيجى لنظم المعلومات الادارية :-

يتضح الدور الاستراتيجى لنظم المعلومات الادارية من خلال تأثيرها الجوهرى فى الانشطة الرئيسية التالية[1] .

(١) د. سعد غالب ياسين - تحليل وتصميم نظم المعلومات - مرجع سبق ذكره - صد ٩٢ .

١- المشاركه فى صياغة الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة من خلال اضفاء البساطة والوضوح والعمق والشمول على هذه الخصائص.

٢- دعم عملية صياغة رسالة المنظمة وذلك عن طريق تحديد انواع انشطة الاعمال الجوهرية وتقديم معلومات عن الاسواق المستهدفة وتحليل عناصر الميزة التنافسية الاستراتيجية.

٣- صياغة الاهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال مقارنة عناصر القوه والضعف فى داخل المنظمة بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة فى البيئه الخارجية.

٤- تقديم المعلومات ذات الجودة الشاملة للمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية الممكنة واختيار استراتيجية الاعمال الشاملة الملائمة للمنظمة.

٥- تعمل نظم المعلومات الادارية على تحقيق الميزه التنافسية الاستراتيجية المؤكدة وذلك من خلال ما توفره من معلومات عن قوى المنافسة الرئيسية.

رابع عشر عمومية الادارة

منذ البداية لابد لنا ان نفرق بين مصطلح عمومية الادارة وشمولية الادارة[1]

- فعمومية الادارة تعنى ان المدير الكفء يمكنه ادارة اى نشاط من نشاطات المنظمة المختلفة.

---

(١) د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون - المفاهيم الادارية الحديثة - الطبعة الثالثة - مطبعة الاصفدى - عمان - ١٩٨٩ - صـ ١١.

أما شمولية الادارة فهى تعنى ان المدير الكفء يمكنه ان يقوم بجميع وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وذلك بغض النظر عن المستوى الادارى الذى يشغله المدير.

ونحن فى هذه الصفحات نركز حديثنا على عمومية الادارة وكما هو معتاد فى علم ادارة الاعمال ... اختلف رجال الفكر الادارى حول عمومية الادارة فى هذا الشان.

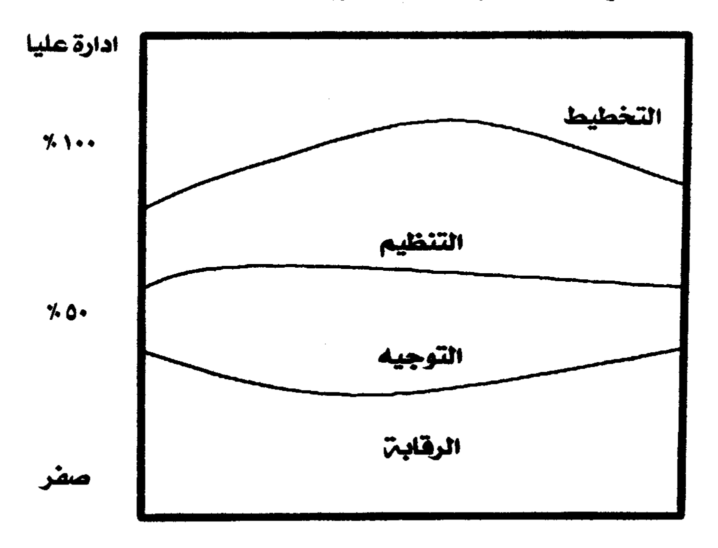
حيث يرى علماء الاداره امثال كونتز واودينل ان المعرفة والخبرة الادارية يمكن ان تنتقل من اداره لاخرى ومن منظمة لاخرى فيمكن مثلاً تحويل مدير المشتريات إلى مدير الانتاج أو التسويق ونقل القائد العسكرى من ثكنته إلى موقع ادارى مدنى ليصبح مديراً للتسويق فى شركة للصناعات المدنية وهكذا.. فمهمة المدير من وجهة نظرهم لا تختلف باختلاف مركزه فى الهيكل التنظيمى ولا باختلاف نوعية المنظمة.

إلا ان معارضى هذه الفكرة يؤكدون على صعوبة تنفيذها فى الواقع العملى فى العصر الراهن والذى يتميز بالتخصصية وتقسيم العمل وتراكم الخبرات فلابد لنا ان نتذكر المهارات الاساسية لكل مدير ومدى تباين مزيجها لديه لنجد فى هذا الصدد أن كلاً من المستوى الادارى وحجم المنظمة وطبيعة عملها واخيراً طبيعة البيئة المحيطة بها تؤثر بشكل واضح على اداء المدير عموماً من حيث المدى ودرجة التركيز[1] .

ففيما يخص المستوى الادارى يمكن القول بأن كل مدير يؤدى نفس الوظائف الاداريه ولكن التركيبة متباينة وذلك ***على النحو الذى يوضحه الشكل التالى***

(1) د. فريد فهمى زياده - ادارة الاعمال - الاصول والمبادئ مدخل وظائف المدير - مطبعة الشعب - عمان - ٢٠٠٠ - صـ ٣١-٣٢ .

شكل رقم (٤)
الأهمية النسبية لمارسة
وظائف الإدارة داخل المستويات الإدارية



ومن الرسم يمكن القول ان مستويات الادارة العليا تمارس وظيفة التخطيط بشكل عالى بينما الوظيفة الرقابية تمارس بشكل عالى فى الادارة المباشرة.

- **اما فيما يخص حجم المنظمة**

فإنه يمكننا ملاحظة ان حجم عمليات كل جزء من اجزاء منظمة الاعمال يحدد العبء والمهام والمسئوليات لمديرة ومن ثم لمدير المنظمه ككل.

- **وبالنسبة لطبيعة العمل**

فلا شك أن الاعمال التى يقوم بها المدير فى منظمة أعمال تجارية تشرى وتبيع تختلف كلياً عن تلك الاعمال التى يمارسها فى المنظمات الصناعية وفى نهاية هذا العرض نرفق الرسم التالى والذى يوضح الفرق بين عمومية الادارة وشمولية الادارة .

شكل رقم (٥)
شمولية الإدارة

المستوى الإدارى	حيز الوقت الذى يعطيه الإدارى لممارسة وظائف الإدارة			
الادارة العليا	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
الادارة الوسطى	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
الادارة المباشرة (التنفيذية)	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة

شكل رقم (٦)
عمومية الإدارة

المستوى الادارى	النشاط : فنى + إدارى
الادارة العليا	الجانب الإدارى
الادارة الوسطى	
الادارة المباشرة	الجانب الفنى

خامس عشر مجالات الادارة

هناك اربع مجالات للادارة وذلك من حيث الهدف والاسلوب وطبيعة التكوين وهذه المجالات هى[1] :-

أ- مجال تطبيق الادارة فى القطاع العام ويطلق عليه اسم الادارة العامة او الادارة الحكومية وهى تلك الادارة التى تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع وذلك من خلال الوزارات والمجالس المحلية والهيئات.

ب- مجال تطبيق الادارة فى القطاع الخاص ويطلق عليه اسم ادارة الاعمال وهى تتعلق بالمشروعات الاقتصادية التى تسعى الى تحقيق الربحية سواء اكانت تلك المشروعات تجارية أوصناعية أو خدمية.

(١) د. بشير العلاق - اسس الادارة الحديثة - مرجع سبق ذكره - صـ ٢٦ .

جـ- مجال تطبيق الادارة فى المنظمات الدولية وهو مجال يتعلق بالمنظمات التى ينشئها المجتمع الدولى كهيئة الامم المتحدة ووكالاتها المتخصصة والهيئات الدولية والاجتماعية كجامعة الدول العربية.

د. مجال تطبيق الادارة فى الهيئات والمنظمات التى لا تسعى الى تحقيق ربح ويطلق عليها اسم الاداره التعاونيه مثل ادارة الجمعيات التعاونية والخيرية والتطوعية على اختلاف انواعها.

وبما ان مجالى الادارة العامة وادارة الاعمال هما الأكثر شيوعاً واستخداماً لتطبيق الادارة فيها فقد ارتئينا ان نقدم للقارئ فيما يلى مقارنة موجزة بينهما مع ضرورة التاكيد على أن العناصر التى تقوم عليها كل منهما واحدة وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كما أن المفاهيم والعمليات والفلسفة والطرق التى تستخدم فى كلا الادارتين متماثلة تقريبا علاوة على ذلك فقد تأثرت كلا الادارتين بالأخرى حيث استفادة ادارة الاعمال إلى حد كبير من خبرات الادارة العامة خصوصاً الحكومية.

كما ان لادارة الاعمال الفضل الواضح فى ظهور الفكر الادارى الحديث كما ان الادارتين منبعهما واحد وهو المجتمع وهدفهم مشترك وهو تحقيق مصلحة المجتمع ان اختلفت الاساليب اما اوجه الخلاف بين الادارتين فهى قائمة حيث نوجزها على النحو التالى

أوجه المقارنة	الادارة العامة	ادارة الأعمال
الاهداف الاساسية	تستهدف تأدية خدمة عامة للجمهور أو فئة ويقاس نجاحها فى القيام بوظائفها بمدى رضا الجمهور عن الخدمات المقدمه اليه.	تستهدف تحقيق الربح بدرجة اولى ويعتبر الربح هنا مقياساً دقيقاً ومعبراً عن مستوى كفاءة الادارة.
مجال التطبيق	تطبق فى المؤسسات والدوائر الحكوميه فى القطاع العام	تطبق فى وحدات القطاع الخاص سواء كانت شركه فرديه او مشروعات خاصة وغيرها
القوى المؤثرة	تتأثر الى حد كبير بالعلوم السياسية وتعمل فى ذلك السياسة العامة للدولة.	ذات صلة وثيقة جداً بالاقتصاد والدراسات الاقتصادية
الاطار القانونى	تعمل فى ظل التشريع العام وقوانين الخدمة المدنية حيث يكون العاملين محكومين بالتشريع العام واختصاصتهم وسلطاتهم يخولها لهم القانون	تخضع للنظام الداخلى للمنظمه وقرارات مجلس الادارة وغالباً ما تكون هذه القرارات اكثر مرونة من التشريع العام
مقياس النجاح	مقياس النجاح هنا	يقاس النجاح هنا

أوجه المقارنة	الادارة العامة	ادارة الأعمال
مقياس النجاح	بمدى القدرة على تقديم الخدمة التى انشئت من أجلها المؤسسة	بمقدار حجم الارباح المحققه
القيم السائدة فى المعاملات	يقوم العمل على أسس أخلاقية حميدة تتمشى مع الذوق العام ومثله وقيم ومبادئ المجتمع فالمعاملات مع الجمهور غالباً ما تتسم بنوع من العدالة والمساواة بين المواطنين دون تميز .	ان التزامها بالمثل العليا يكون فى الحدود التى تحقق لها اكبر قدر من الارباح فهى مثلاً قد تهمل بعض فئات الدخل المحدود فى المجتمع
حجم التنظيم	تكون الهياكل التنظيميه هنا كبيره ومتشابكه ومعقده.	غالباً ماتتسم الهياكل التنظيميه بالبساطه والرشد وان كان ذلك لا يعنى وجود هياكل تنظيميه كبيره ومعقده احياناً
المرشد فى اتخاذ القرارت	تتأثر القرارت هنا بالعوامل العاطفيه او الضغوط السياسيه ومن ثم تبعد القرارت عن الرشد والعقلانية احياناً	تنظر الى الامور من زاويه موضوعيه واقتصاديه بحيث يحكمها فى ذلك المنطق والعلل بالدرجة الاولى ومن ثم تأثر غالبية القرارات عقلانية

أوجه المقارنة	الادارة العامة	ادارة الأعمال
ظروف العمل وطبيعة النشاط	• تعمل فى ظروف احتكارية • يعمل الموظف بصفته الرسميه وليس باسمه • الجمهور هو الرقيب على الاداره العامه وذلك من خلال وسائل الاعلام المختلفه والاجهزه الشعبية.	• تعمل فى ظروف تتسم بالمنافسه الشديده • يعتمد الموظف فى كثير من الاحيان على اسمه وسمعته الشخصية • لاتسمح بافشاء اسرارها حيث تقوم اعمالها على اساس ما تتمتع به من خبرات وما تتأثر به من معلومات.
المسئولية	ترتكز على قاعدة المسئولية العامة حيث ان المسئولية الاجتماعية نحو الجمهور مسئولية شاملة.	مسئولية العاملين هنا تنحصر فى اطار مسئوليتهم امام اصحاب المشروع الذى يعملون فيه وهى مسئولية أقل شمولاً.
المخاطرة	الموظف العام يتمتع بدرجة عالية من الامان فالموارد مؤمنة له ولا يوجد احتمالية الخسارة والربحية فى حساباته اثناء العمل .	يعمل الموظف فى ظل درجة عالية من المخاطرة المالية فالمستثمر معرض للربح والخسارة.

وفى نهاية هذا العرض ينبغى التنويه إلى ان الفروق السابقة قد أخذت فى التقلص كثيراً حتى بالنسبة للفروق التى كان يعتقد انها جوهرية وهى[1]:-

١- اختلاف الاهداف فعلى الرغم من ان الادارة العامة لا تهدف الى الربح إلا أن هناك إدارات حكومية لابد لها من ان تحقق الربح وأن لاتخسر على الاقل ومن امثلة ذلك خدمة البريد والموانى والمطارات ومؤسسات النقل العام.

٢- درجة الاحتكار والمنافسة فهناك مؤسسات خاصة تحتكر العمل فى قطاعات معينة مثل شركة الكهرباء وكذلك هناك نشاطات للادارت الخاصة تزاحم وتكسر احتكارها لادارة المشاريع مثل البنوك الخاصة.

٣- درجة المخاطره فعلى الرغم من ان القطاع الخاص يتحمل المخاطرة عند استثماره فى مجال معين ويتعرض للربح والخساره فإن القطاع الحكومى ممثلاً فى القوات المسلحة بتحمل أكبر انواع المخاطرة وهو المخاطرة بحياة الافراد وتعرضهم لخطر الموت.

٤- كما ان اتجاه العديد من الحكومات فى كثير من البلدان إلى التخصصية أى أن تعمل المؤسسات الحكومية وفقاً للأسس التى تعمل بها المنظمات الخاصة من استهدافها للربح وضبط النفقات قد ساهم كثيراً فى تقليص الفرق بين الاداره العامة وادارة الاعمال.

---

(١) د. محمد قاسم القريونى - مبادئ الاداره - مرجع سبق ذكره - ص ٣٨

سادس عشر وظائف المدير ووظائف المنظمة[1]

أ- وظائف المديـــر

يمكن تقسيم وظائف المدير الى اربـع وظائف هى:-

١- التخطيــط

ويقصد به تحديد اهداف المنشأة والنظر للمستقبل فى ضوء تلك الاهداف واختيار الطرق الموصلة لتلك الاهداف فى ضوء ما سيحدث فى المستقبل وكذلك وضع السياسات وبرامج العمل والاجراءات التى تضمن الوصول لتلك الاهداف.

٢- التنظيم

يشمل تكوين الهيكل التنظيمى للمنشاة وعلاقته بالافراد والوحدات والاقسام والادارات الاخرى فى المنشأة وتحديد السلطات والمسئوليات بالنسبة لكل فرد ووحدة وقسم وادارة بما يكفل أن يعمل الجميع كفريق واحد فى سبيل الوصول الى الاهداف التى رسمتها المنشأة.

٣- التوجيــه

ويشمل توجيه العاملين وتحفيزهم للوصول لاهداف المنشأة وكذلك انشاء نظام سليم للاتصالات يكفل سريان المعلومات باستمرار داخل الهيكل التنظيمى فى كل الاتجاهات مما يكفل ايضاً ان يعمل الجميع كفريق واحد فى سبيل الوصول إلى الاهداف التى رسمتها المنشأة.

---

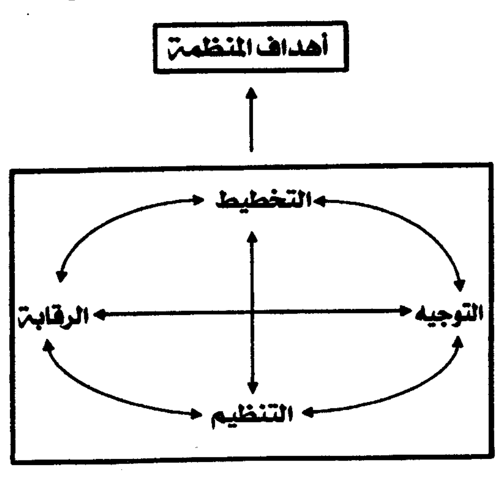
(١) د. عبد المجيد السيد وآخرون - الاداره والتنظيم والاصول والاساسيات - مكتبة عين شمس - ١٩٨٩ - ص ٢٠-٢٢ .

٤- الرقابة

وتشمل قياس النتائج التى تحققت فعلاً من حيث الوصول للاهداف بما كان يجب أن يحدث ومعرفة أسباب انحراف التنفيذ عن التخطيط ومعالجة تلك الاسباب حتى يمكن أن يسير التنفيذ الحالى فى سهولة ويسر ويمكن ان يتفادى التخطيط المستقبل تكرار تلك الانحرافات كما يجب ان تشمل الرقابة وضع الاحتياطات الكافية للتنبؤ بتلك الانحرافات قبل وقوعها أو على الاكثر بعد وقوعها بوقت قصير والرقابة عملية مستمرة حيث يقوم المديرون باستمرار بجمع المعلومات واجراء المقارنات ومن ثم محاولة ايجاد طرق جديدة لتحسين الانتاج.

هذا ولايوجد فاصل زمنى بين أداء المدير لتلك الوظائف بل هى متداخلة فالرقابة مثلاً سابقة ولاحقة للتخطيط كما تسير معه كما ان التخطيط ياخذ فى الحسبان التنظيم الفعلى للمنشأة والتنظيم يتم على أساس التخطيط كما يؤخذ فى الحسبان نتائج الرقابة وكذلك الهيكل التنظيمى للمنشأة ويوضح الشكل التالى هذه العلاقة المتبادلة وان المديرين يستخدمون هذه الوظائف بشكل فردى من اجل الوصول الى اهداف المنظمة.

شكل رقم (٧)
العلاقات المتبادلة لوظائف المدير



وسوف يتم شرح كل هذه الوظائف بالتفصيل فيما بعد فى هذا الكتاب

ب. وظائف المنظمة

تتعدد وظائف المنظمات وتختلف باختلاف أهدافها غير أنه بصفة عامة يمكن ذكر أهم تلك الوظائف وذلك على النحو التالى (١)

١- **وظيفة الانتاج** وتشمل هذه الوظيفة كل ما يتعلق بانتاج السلعة أو الخدمة للمنشأة.

٢- **وظيفة الشراء والتخزين** وتشمل هذه الوظيفةه كل ما يتعلق بالمدخلات (المواد الخام وغيرها) التى تحتاجها المنشأة لكى تقوم بتقديم السلعة او الخدمة للمستهلكين وكذلك الاحتفاظ بها بتخزينها لحين الحاجة اليها فى المنشأة أو لحين حاجة المستهلك اليها.

٣- **وظيفة التسويق** وتشمل هذه الوظيفه كل ما يتعلق بتقديم السلعة او الخدمة إلى المستهلك بعد انتاجها كما تشمل كل ما يتعلق برغبات المستهلكين وتحديد المواصفات التى يطلبها المستهلك فى السلعة او الخدمة.

٤- **الوظيفة التمويلية** وتشمل هذه الوظيفة كل ما يتعلق بالاموال التى تحتاجها المنشأة لكي تصل الى اهدافها من حيث الحصول عليها والاحتفاظ بها وحسن استعمالها.

٥- **وظيفة الافراد** وتشمل هذه الوظيفة كل ما يتعلق بالافراد الذين يعملون فى المنشأة من حيث مصدر الحصول عليهم واختيارهم وتدريبهم ودفع أجورهم وترقيتهم والاستغناء عنهم.

---

(١) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يمكن الرجوع الى مؤلفنا وظائف منظمات الاعمال - دار قنديل - عمان - ٢٠٠٢ .

سابع عشر - الكفاءة والفاعلية والنضج الادارى

أ. الكفاية الادارية

نحن نقصد بالكفاية الادارية قدرة الادارة على تحقيق اقصى انتاج باستخدام العنصر البشرى وتتمثل تلك القدرة فى :-

١- القدره على الاختيار السليم للافراد

٢- القدره على تحفيز الافراد ورفع روحهم المعنوية من خلال مطابقة اهدافهم الشخصية مع اهداف المنظمة.

٣- القدرة على التدريب السليم للافراد بما يمكنهم من مواجهة التحدى بين خبراتهم ومتطلبات وظائفهم.

ب-الكفاءة الادارية

نحن نقصد بالكفاءة الادارية قدرة الادارة على تحقيق أقصى انتاج باستخدام الموارد المادية وتتمثل هذه القدرة فى:-

١- القدرة على تحديد اهداف واضحة للعمل الانتاجى

٢- القدرة على استخدام عناصر الانتاج المتاحة بأفضل الوسائل

٣- القدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الاهداف.

جـ- انتاجية الادارة

ونقصد بها القدره على تحقيق التفاعل التام بين الموارد المادية المتاحة والعنصر البشرى بما يحقق اقصى انتاج ممكن اى ان:-

الانتاجية = الكفاية × الكفاءة

وتتطلب هذه القــدرة ما يلى :-

١- اساليب عمل تتناسب مع الطاقات الانتاجية الاساسية وهى الطاقات الفنية ، الميكانيكية ، العلمية ، الرياضية

٢- موارد مادية متاحة ومتناسبة

٣- القدرة على العمل والرغبة فيه

د - الفاعلية الادارية

ويقصد بها مدى التقدم الذى تحققه الادارة نحو تحقيق الهدف المنشود ومن ثم فان هناك درجات متفاوتة للفاعليات الادارية فإذا كانت الادارة اقرب الى تحقيق اهدافها فإن المديرون هنا يعتبرون اكثر فعالية.

هـ- النضج الادارى

نحن نقصد بالنضج الادارى الرغبة فى العمل والقدرة على أدائه اى ان:-

النضج × الرغبة × القدرة

I والقدرة تشير الى ما يستطيع الفرد القيام به وهى تنقسم الى الأنواع التالية:-

١- قدرات عقلية مثل

- القدرة على الفهم اللغوى
- القدرة على التفكير الاستنباطى
- القدرة على التذكر
- السرعة الادراكية
- القدره على تصور الاشكال الهندسية

٢- قدرات غير عقلية مثل

- **قدرات الحواس**
  - قدرات الابصار
  - قدرات السمع
- **قدرات حركية**
  - السرعة
  - الكفاءة الجسمانية
  - التنسيق بمعنى التكيف العام بين مختلف الحركات الجسدية

II الرغبة

وهى تتمثل فى الدافع او الحافز الذى يدفع الفرد الى القيام بعمل ما وهى تتحدد بثلاث عوامل هى:-

١- حاجات الافراد

٢- ظروف العمل المادية

٣- ظروف العمل الاجتماعية

ثامن عشر - العلاقة بين ادارة الاعمال والعلوم الاخرى

بالرغم من ان الاداره قد لازمت النشاط الانسانى منذ القدم إلا انها لم تتبلور إلى علم له اصوله ومبادؤه المتعارف عليها فى وقفتنا الحاضر إلا انها فى نهاية الربع الاول من القرن الحالى واذا كانت الادارة فى الوقت الحاضر علماً له اصولة واسسه فإن هذا لا يعنى انها علم مستقل فى تقدمه وتطوره عن العلوم الاخرى وذلك يرجع الى الطبيعة الاجتماعية للادارة من جهة والى الترابط الوثيق بين العلوم المختلفة من جهة اخرى ولتوضيح طبيعة وابعاد مضامين هذه العلاقة نستعرض الحالات التالية[1]

• الادارة وعلم الاقتصاد

ان العلاقة بين الادارة والاقتصاد تظهر فى ضرورة أن يكون المدير ذا عقلية اقتصادية حتى يمكنه عند قيامه بتوجيه جهود من يعملون معه أن يأخذ فى اعتباره الدوافع الاقتصادية التى تحرك جهودهم من أجور وحوافز مادية ورعاية صحية كذلك المشكلات الاقتصادية المطلوب منه حلها سواء تلك الخاصة بالانتاج والحجم الاقتصادى له وتوفير المستلزمات او اختيار منافذ توزيع او تحديد احتياجات السوق او التسعير وعلى ذلك فإن الادارى الناجح مطلوب منه ان يكون ملماً الماماً تاماً بالادبيات الاقتصادية مثلما من الضروى ان يكون الاقتصادى البارع ملماً باليات وفنون وعلوم الادارة المختلفة.

• الادارة وعلم الاجتماع

يهتم علم الاجتماع بدراسة العلاقات الشخصية بين أفراد المجتمع وقياسها

---

(١) د. مصطفى نجيب شاوشى - الاداره الحديثه - مرجع سبق ذكره - ص ٥٢ وما بعدها .

ويحقق ذلك العلم اهدافه عن طريق الاهتمام بجمع البيانات الاحصائية وتنظيم الابحاث الاجتماعية والملاحظات العلمية حول الاحوال الفردية ولما كانت منظمات الاعمال مطالبة بدراسة السلوك الاجتماعى للافراد والجماعات لكى تكون قادرة على خدمة هؤلاء الافراد وهذه المجتمعات من خلال ما يحتاجونه من سلع وخدمات لذا فلابد للادارى الناجح ان يكون ملماً بمبادئ علم الاجتماع حيث اثبتت الدراسات ان الالمام بمبادئ ذلك العلم يعتبر من أبرز العوامل المؤثره فى أداء منظمات الاعمال.

• الادارة وعلم النفس

علم النفس هو ذلك العلم الذى يبحث فى دوافع السلوك ومظاهر الحياة الفعلية الشعورية منها واللاشعورية أى أنه يدرس السلوك الانسانى ويستخدم الاساليب العلمية فى دراسة نشاط الفرد واتجاهاته الذهنية والتوصل الى أفضل الطرق لتحقيق الرضا له والادارة الحديثه اليوم تستخدم الكثير من اساليب وتقنيات علم النفس مثل نمزجة السلوك وتعديل السلوك والدراسات النفسية والشخصية وغيرها من اجل تحسين الاداء وزيادة معدلات الانتاجية وخدمة العاملين.

• الادارة والعلوم الطبيعية والرياضية

يقصد بالعلوم الطبيعية والرياضية علم الفيزياء والكيمياء والاحياء وعلم الفلك وعلم الاحصاء والرياضيات ومن مظاهر العلاقة بين الادارة وهذه العلوم ظهور مايسمى ببحوث العمليات وهو علم رياضى فزيائى اقتصادى استفادت الاداره كثيراً من تطبيقاته كما ان المديرين فى اغلب المنظمات يستخدمونه فى اعمالهم نظرية الاحتمالات والمعادلات والنماذج الرياضية للتوصل الى القرارات الرشيدة.

- **الادارة وعلم القانون**

وهنا يلاحظ ان الادارة الحديثة صارت تحكمها العديد من القوانين والتشريعات سواء الداخلية أو الخارجية كما ان المنظمات على اختلاف انواعها تعمل فى ضوء قوانين العمل والعمال والضمان بالاجتماعى والصحى وقوانين حماية البيئة.

- **الادارة وعلم المعلومات**

حيث أنه فى ظل الثورة المعلوماتية الهائلة لم يعد مدير اليوم قادراً على اداء عمله مالم يلجأ الى استخدام الحاسوب والانترنت ولاسيما فى مجالات اتخاذ القرارات وحالات عدم التاكد وتحليل وتفسير نتائج البحوث والدراسات وغيرها.

تدريبات عملية

(١) ذكرنا أن الادارة تمثل قوة غير منظورة والآن إذا وجدت نفسك عزيزى القارئ فى مواجهة شخص أمامه تسع مراحل لكى يصبح غير منظور يوضحها الشكل التالى فالمطلوب منك ترتيب هذه المراحل الترتيب الصحيح



(٢) أوردنا لك فى الصفحات السابقة مجموعة عديدة من المفاهيم التى اعطيت للادارة المطلوب منك الآن وضع كل مفهوم امام المفهوم المرادف له فى نفس المعنى وذلك بشرط استخدام المفهوم الواحد مره واحدة فقط.

١- المفهوم المرادف: خير الكلام ماقل ودل ولم يمل

المفهوم الاصلى ....

٢- المفهوم المرادف: الاعتقاد بامكانية الوصول الى الهدف هو أول خطوة لبلوغه

المفهوم الاصلى: ....

٣- المفهوم المرادف جوهر الادارة هو قوة التنبؤ قبل حدوث الاشياء

المفهوم الاصلى: ....

٤- المفهوم المرادف: إن تقبل النقد والتفكير فيه بتجرد ونزاهة لاكبر دليل على عظمة النفس وسموها

المفهوم الاصلى: ....

٥- المفهوم المرادف: العقول الصغيره تناقش الاشخاص والعقول المتوسطة تناقش الاشياء والعقول الكبيره تناقش المبادئ

المفهوم الاصلى: ....

٦- المفهوم المرادف: دماغ الكسلان معمل الشيطان

المفهوم الاصلى: ....

٧- المفهوم المرادف: يطوف الجوع دائماً حول بيت الرجل العامل ولكنه لا يجرء ابداً على طرق الباب

المفهوم الاصلى: ....

٨- **المفهوم المرادف:** سأل الممكن المستحليل اين تقيم فقال فى احلام العاجز

المفهوم الاصلى: ....

٩- **المفهوم المرادف:** العربة الفارغة اكثر جلبة من العربة الممتلئة وهكذا رؤوس الناس

المفهوم الاصلى: ....

١٠- **المفهوم المرادف:** سوء التدبير سبب التدمير

المفهوم الاصلى: ....

١١- **المفهوم المرادف:** الاهداف هى التى تحدد قيمة أعمالنا وا... هو العمل الذى يكون هدفه مهماً

المفهوم الاصلى: ....

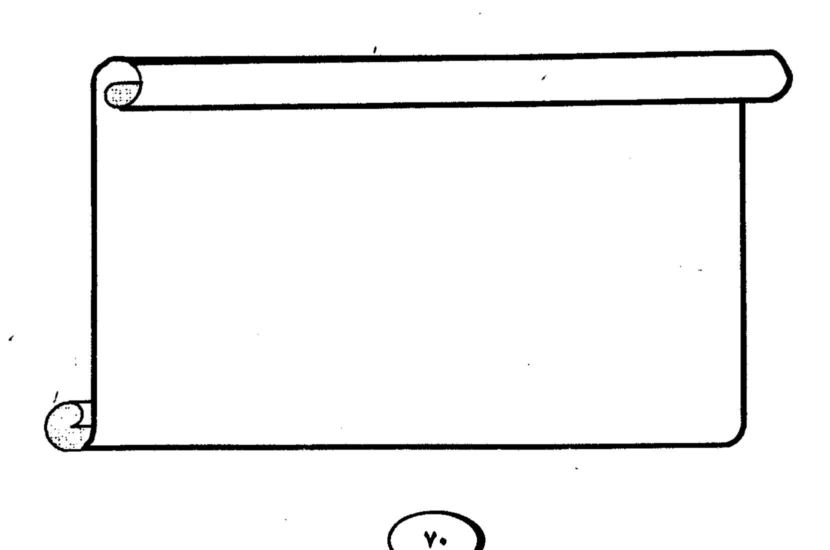
١٢- **المفهوم المرادف:** الرعد الذى لاماء معه لا ينبت العشب كذلك العمل الذى لا اخلاص فيه لا يثمر الخير

المفهوم الاصلى: ....

(٣) تمثل المصفوفة التالية احد المفاهيم التى اعطيت للادارة والمطلوب منك السير اما عمودياً أو افقياً أو قطرياً للوصول الى هذا المفهوم بشرط استخدام الاحرف مرة واحدة فقط.

	ة	ر	أ	ر	س	ل	أ	أ
أ			أ	د	ن	ع	لا	أ
ل			ل			ج	و	ل
م			خ		ر	و	ت	ح
ن			ة	أ	ت	ت	ر	ى
س			ء	أ	ن	و	أ	و
أ		أ		ل	س	ج	ق	ى
ة	أ			ت	ط	ة	ب	ة
				ى				

(٤) درست فيما سبق ثمانية عشر مفهوم للادارة فهل يمكنك الآن ان تضع لنا رسماً تخيلياً لمفهوم الادارة فى البرواز التالى:-



(٥) تعددت المفاهيم التى اعطيت للادارة بتعدد الكتاب وفيما يلى مصفوفة تحتوى على اسماء خمسة عشر من هؤلاء الكتاب والمطلوب منك تحديد أسماء هؤلاء الكتاب وذلك من خلال السير أفقياً او رأسياً مع اجازة استخدام الحرف الواحد اكثر من مرة مع ملاحظة احتواء المصفوفة على عنوان هذا المرجع وبطريقة مبعثرة .

	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤
١	م	و	ن	ى		لا		ل		ع	أ		س	
٢	أ	ى	ل	ى		أ				و				
٣	ر		م	ح	م	د	أ	ل	ص	ى	ر	ف	ى	
٤	ى	ص	و		ل	ى		ج	و	ن	م	ى		
٥	ب	ى	ث	ل		م		ل	لا	ع				
٦	أ		س		أ	و		و						
٧	ر		ل	ى		ك		ف	ل	ة				
٨	ك	م	ب	أ	ل			ر	ل	م			ش	
٩	ر		ب	ت	ى	ر	د	ر	أ	ك	ر		ى	
١٠	ف	ر	د	ى	ك	ت	أ	ى	ل	و	ر		ل	
١١	و	م	د	ى	ر		أ	ل	م	ب			د	
١٢	ل	ف	ن	ج	س	ت	و	ك	د				و	
١٣	ى		م	أ	ر	س	و	س	أ	ى	م	و	ن	
١٤	ت		هـ	ن	ر	ى	ف	أ	ى	و	ل			

(٦) أقرأ هذه العبارات جيداً ... ثم حدد العبارات الدخيلة عليها

خصائص الادارة

١- مبرر لوجود المنظمات

٢- استراتيجية متطورة للتعليم

٣- وسيلة لتحقيق التكامل والتفاعل بين عوامل الانتاج

٤- منهجية للتعامل مع الازمات فى ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعى والادراك والامكانيات المتوفرة

٥- حركه تتطلب ثورة ذهنية كاملة من جانب العاملين فى المنظمة

٦- تركز على مجموعة من المبادئ والاسس العلمية

٧- تسعى الى تحقيق رضا العميل

٨- نشاط لا غنى عنه

٩- نشاط تطبيقى يتميز بالاستمرارية ما بقيت الوحدة التنظيمية فى اداء اعمالها

١٠- اهم عناصر النشاط التى لا يمكن الاستغناء عنه عند كبر حجم المنظمات

١١- ترتكز على مجموعه من العوامل السيكولوجية والاسس العلمية التى تكتسب من خلال التطبيق العملى

(٧) إذا علمت ان الاحرف لها المدلولات التى يوضحها الجدول التالى :-

الحروف العقلانية	أ	ح	ذ	ن	ص	ج	ل	-	-
الحروف العملية	ع	و	ر	م	غ	ذ	لا	-	-
الحروف العاطفية	ش	د	ط	ز	ب	س	ت	هـ	ث
الحروف البديهية	ق	ف	ض	خ	ى	ك	ظ	ؤ	

- **الحروف العقلانية :** تشير الى القدرة على الفهم والسيطرة على مجريات الامور .
- **الحروف العملية :** تشير الى النشاط والحركة وثقة الاخرين
- **الحروف البديهية :** تشير الى الذكاء والخيال الواسع
- **الحروف العاطفية :** تشير الى الرومانسية والمزاج المتقلب

فهل يمكنك تحديد ما يشير اليه لفظ خصائص الادارة ؟

(٨) اذا رمزنا لكل حرف من حروف الهجاء برقم من الارقام فهل يمكنك تحديد ثلاثة محاور لاهمية الادارة من خلال حل المعادلات الاتية:

أ ١	ب ٢	ت ٣	ث ٤	ج ٥	ح ٦	خ ٧	د ٨	ذ ٩	ر ١٠
ز ١١	س ١٢	ش ١٣	ص ١٤	ض ١٥	ط ١٦	ظ ١٧	ع ١٨	غ ١٩	ف ٢٠
ق ٢١	ك ٢٢	ل ٢٣	م ٢٤	ن ٢٥	هـ ٢٦	و ٢٧	ى ٢٨		

المحور الأول

١+ (٢٠+٣) + (١٢÷٢) + ١ + (٤×٥) + (٢٠-٩) = ٦٢

(٤٦ ÷ ٢) + (٢٠+٣) + (٢٥÷٥) + (١٣×٢) + (١٥+١٢) + (١٦ ÷ ٢) = ١١٢

١+ (١٧+٦) + (٠+١) + (٥٠÷٢) + (٢×٦) + ١ + (٧٥÷٣) + (١٤×٢) + (٥٢÷٢) = ١٤٢

المحور الثانى

(٣٦ ÷ ٢) + (٣٠-٢) + (٥×٥) = ٧١

١+ (٢٠+٣) + (١٢×٢) + (٣٩÷٣) + ١٠ + (٩×٣) + (٣٦÷٢) = ١١٦

(١+٠) + (٤٦ ÷ ٢) + (١٠-٣) + ١ + (٣+٧) + (١٠-٥) + (١٤×٢) + (٢٤+٢) = ١٠١

(٢+٢٥) + (١+٠) + (٢٠+٣) + (٢×٤) + (١+٠) + (١٠-٣) + (٢٥-٢) + (٥٦÷٢) +

(٢٣+٢) = ١٤٤

المحور الثالث

(٢٢+٢) + (٣٦ ÷ ٢) + (١٨+١٠) + ١ + (٨+٢) + ١ = ٨٢

(٢٠+٣) + (٥+٥) + (٢٥-٤) + (٣٤-٦) = ٨٢

(١+٠) + (٤٦ ÷ ٢) + ١ + (٤٨ ÷ ٢) + (٢٠+٤) = ٧٣

(٩) سؤل احد الحكماء عن الكيفية التى ترتقى بها الادارة بمستويات المعيشة للافراد العاملين فارسل الينا الرد التالى :-

⊖<<✻   .\. ✻→.\.✻   ✻↓   X.\.✻   ✻〰✻   ▼

÷O<✻   ·–OX✻   ▼   ✻▭⊖   .\.〰   O÷⊖✻↗

▼   .\.✻〰↓✻<✻   ▼   ↓▼▬X<✻   ▼

⊖·–✻   ▼<✻   ▼   ÷O\<✻   ▼   ⊖O●〰<✻

.\.→●<✻   .\.✻〰↓✻<✻   /✻⊖ +   /⊖✻ +

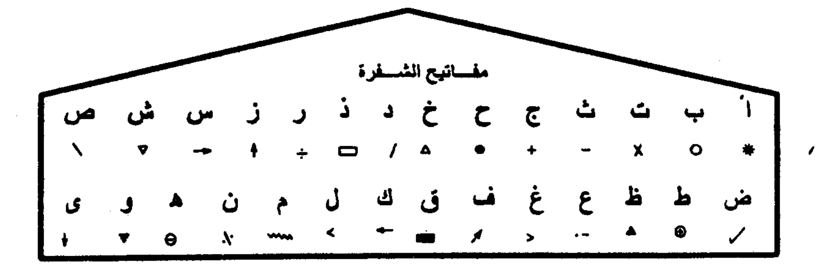
⊖↓/✻<✻   ⊖▼↓●<✻O   ←→〰✻   ▼

▼   ✻✓↓✻   X↓·–/   ✻⊖↓<✻   ↓X<✻

.\.→●<✻   ↗✻÷X·–✻<✻   X↗÷X·–✻

.\.↓÷↓–←   /▼⊖▽   〰✻〰✻

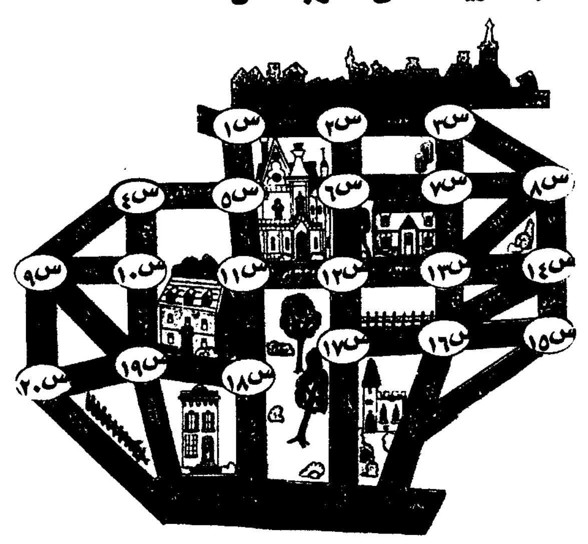
فإذا علمت ان مفتاح هذه الشفرة كما يلى :-



فالمطلوب

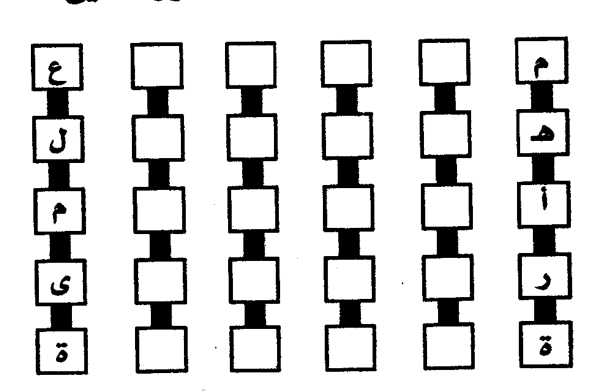
ترجمة هذه الرسالة والتعليق عليها فى ضوء مفهومك لاهداف الادارة.

(١٠) هل يمكنك طرح عشرون سؤالاً فى موضوع المهارات الادارية تحتمل الصواب والخطأ وذلك بالطريقة التى تخرجك من هذه المتاهة:



ملحوظة: لا تتقيد بترتيب الاسئلة المهم ان يكون السؤال محتمل الاجابة الصحيحة أو الخاطئة فى نفس الوقت ويمكنك من الخروج من هذه المتاهة.

(١١) من خلال الشكل التالى انتقل من الكلمة الاولى والموجودة فى العمود الاول الى العمود الثانى لوضع كلمة اخرى لا تختلف عن سابقتها الا بحرف واحد وهكذا حتى تصل الى العمود الاخير مع مراعاة احرف الكلمة الاخيرة وبشرط ان تكون هذه الكلمات ذات مدلول صحيح.

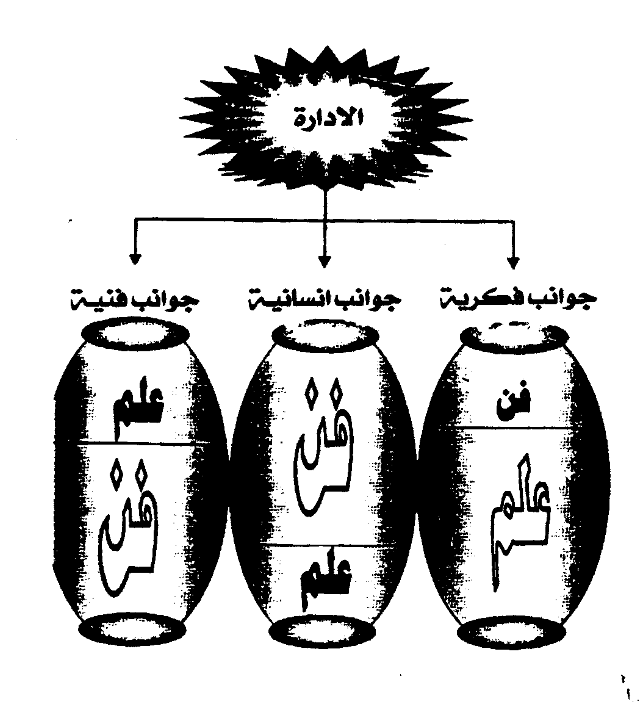


(١٢) يحتوى الشكل التالى ثلاثون مربعاً استخدم مهارتك اللفظية وضع فى كل مربع احد الالفاظ الادارية التى درستها حتى الان.

(١٣) تحتوى المصفوفة التالية على عدد من الكلمات المتناثرة والمطلوب منك استخدام هذه الكلمات فى تكوين مجموعة من المبادئ الإدارية بشرط استخدام الكلمة مرة واحدة فقط .

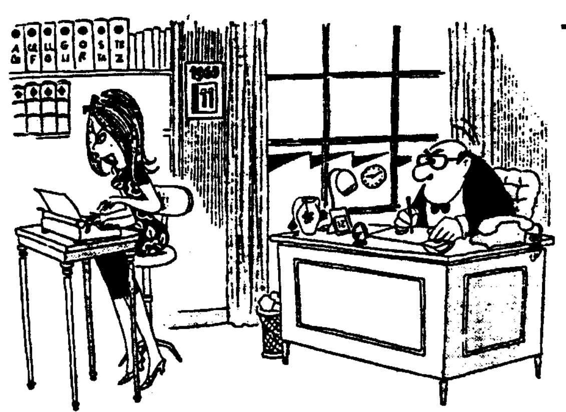
استبعاد	التوازن	تتناسب	غيـر	المحددة	وقيمة
تقسيم	معالجة	الادارة	للمنظمة	طريقـة	العمل
ضروريات	السياسات	على	تحديـد	المنجـز	مظـاهر
أحسن	العناصر	من	جميـع	الضرورية	العمالية
التوتـر	أسس	فى	أن	المكافأة	الواضحة
العمـل	للتعبير	الفعالـة	الداخلـى	العلاقات	علمية

(١٤) علق على الشكل التالى

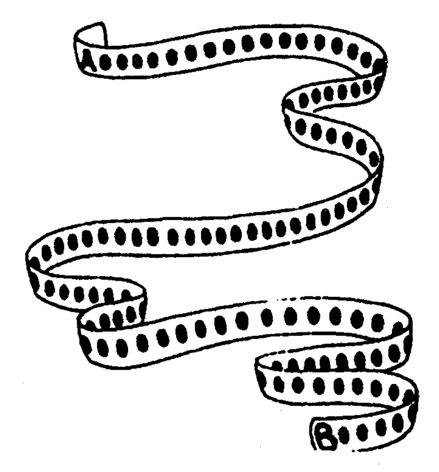


(١٥) اى نوع من المهارات يمكن استخدامها فى الخروج من المواقف التالية

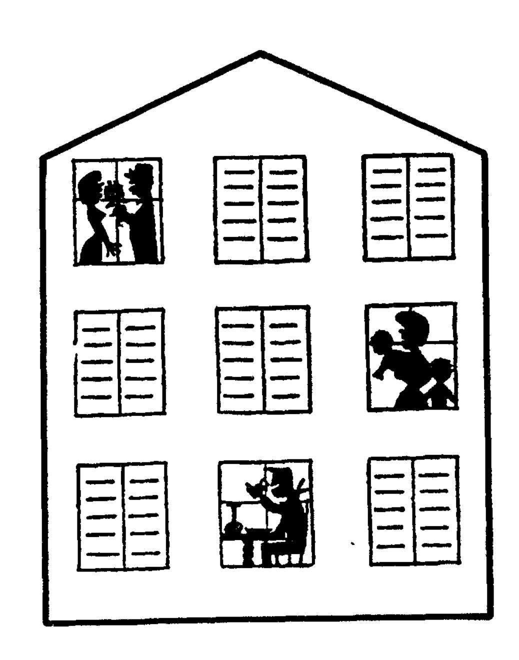
أ- هذا المدير لديه خمسة أسباب تحمله على الاستياء من سكرتيرته هل تستطيع تحديد



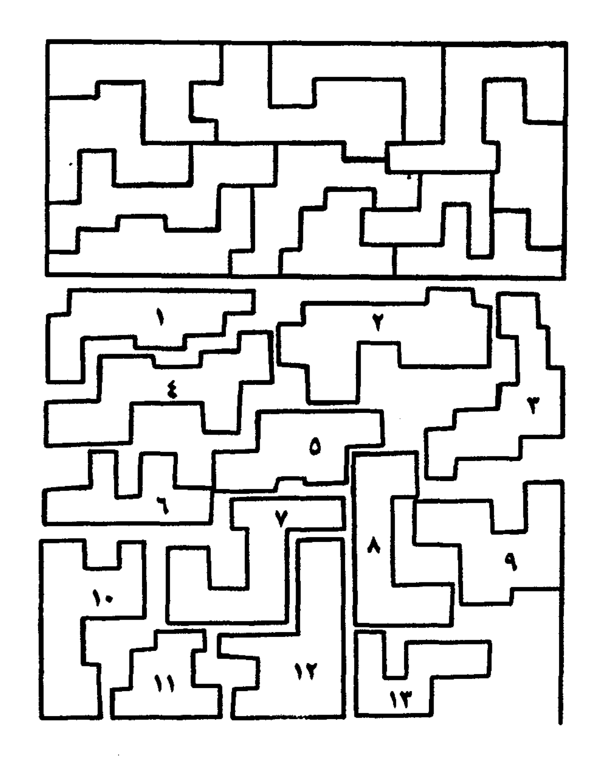
ب- على اى وجهى الشريط B ; A توجد نقاط سوداء مرئيه اكثر من الوجه الاخر



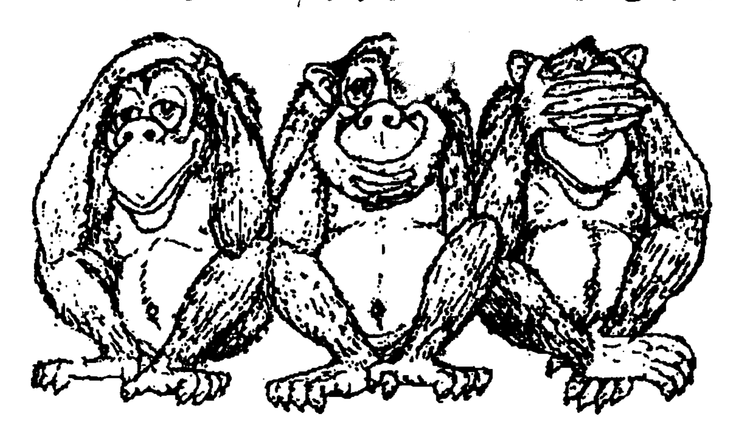
جـ- ٤٥ شخصاً يقطنون فى هذا المنزل . وزعهم فى كل شقة من الشقق الستة بحيث تجد ١٥ شخصاً فى كل ثلاث شقق ؛ أفقياً وعمودياً وبشكل منحرف (اى من الزاوية العليا الى الزاوية السفلى المقابلة..)



د- كل القطع المرقمة لها مكانها فى المستطيل اعلاه ماعدا قطعة واحدة ما هى .... ؟



(١٦) فى ظر[illegible]مك ما المقصود بالمهنة علق على الصورة التالية



(١٧) ما هى المهن التى يمتهنها هؤلاء



(١٨) لكل واحد من هؤلاء الخمسة مهنته المحدده ، ولكن تنقص فى الصورة الادوات التى يستخدمونها لممارستها ... حاول ان تعرف ماذا يفعل كل واحد منهم.



(١٩) فى ضوء مادرست فى الصفحات السابقة هل يمكنك تحديد المقصود بما يلى :-

١- لفظ مشتق من أصل لاتينى معناه «يساعد الاخرين»

٢- مجموعة من الاختصاصات والسلطات والمسئوليات .

٣- من هو صاحب كتاب التنظيم الصناعى

٤- من هو صاحب كتاب الادارة العامة الصناعية

٥- من هو محدد الفرق بين الادارة فى المستويات العليا والمستويات التنفيذية

٦- من هو صاحب القول بان المعرفة والخبرة الادارية يمكن ان تنتقل من ادارة لاخرى

٧- من هو الذى اوضح ان الادارة هى القوى المحركة للعمل

٨- ماهى احدى صفات العمل الادارى التى تعنى ان الادارة تنفذ بمعونة الاخرين

٩- من هو الذى حدد ثلاث من المهارات الادرية التى يجب على المدير اكتسابها

١٠- ماهو اللفظ المقابل للفقرة التالية الخبرة المكتسبة او الواجب اكتسابها لممارسة عمل ما

١١- ماهو اللفظ المقابل للفقرة التالية يعلم الفردان يعرف

١٢- ماهو اللفظ المقابل للفقرة التالية سلسلة مدركة ومتعاقبة من مواقف وسلوكيات الفرد

١٣- ماهو اللفظ المقابل للفقرة التالية تطبيق المبادئ الادارية فى المجال العملى

١٤- ماهو اللفظ المقابل للفقرة التالية كل العمليات والممارسات والمفاهيم والوسائل والاساليب والطرق الادارية السائدة فى المجتمع

١٥- ماهو احد مبادئ الادارة الذى يعنى ضرورة استبعاد جميع العناصر غير الضروريه

١٦- ماهو احد مبادئ الادارة الذى يعنى ضرورة معالجة مظاهر التوتر فى العلاقات العمالية

١٧- ماهو اللفظ المقابل للفقرة التالية مجموعة القيود التى تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على مستوى كفاءة الادارة

١٨- ماهو اللفظ المقابل للفقرة التالية التزام المرؤسين باداء واجباتهم وفقاً لما يريده الرئيس

١٩- ماهو اللفظ المقابل للفقرة التالية المبادئ والقيم التى تؤثر على كل فرد والمجموعة عند اتخاذ القرارت

٢٠- ماهو اللفظ المقابل للفقرة التالية مجموعة تنظيمية من الوسائل التى توفر معلومات عن الماضى والحاضر والتنبؤ بالمستقبل

٢١- ماهو اللفظ المقابل للفقرة التالية المدير الكفء يمكنه ادارة اى نشاط من نشطات المنظمة المختلفة.

(٢٠) هل تعرف ماهو وجه التناقض بين ماهو مذكور فى كل مجموعة «تمهل قليلاً ولاتتسرع فى الاجابة»

- الاداره العامه وادارة الاعمال
- وظائف المدير ووظائف المنظمه
- الكفايه الاداريه والكفاءه الاداريه
- الفاعليه والانتاجيه
- القدره والرغبه
- العلم والفن
- الوظيفه والمهنه
- المهنه والحرفه
- عمومية الاداره وشولية الاداره
- الاداره التعاونيه والاداره العامه
- المفهوم والتعريف
- الخصائص والمبادئ
- التبسيط والتنميط

(٢١) اكمل العبارات التالية باستخدام كلمات مكونة من اربع حروف وغير معرفة

- .... فن استخدام المبادئ
- .... قواعد او اسس تقوم عليها الاداره
- .... ينجز الاعمال بواسطة الاخرين
- .... يعطى إجابات غير متوقعة
- .... عرف الادارة على انها تنقسم الى وظيفة تخطيط ورقابة
- .... ذكر ان الادارة مسئولة عن اعداد الهيكل التنظيمى

(٢٢) اذكر لنا خمسة عشر لفظاً ادارياً مكوناً من ثلاثة حروف ؟

(٢٣) ضع دائرة حول رمز الاجابة الصحيحة فى كل من العبارات التالية[1]

- ان دور المدير هو

١- اسعاد العاملين

٢- اشباع حاجات المدير فقط

٣- تحقيق اعلى ربح لمنظمته

٤- السعى للبقاء فى مجتمع عالى المنافسة

٥- تحقيق الاهداف التنظيمية

---

(١) هذا السؤال مقتبس من مصطفى نجيب شاويس - الاداره الحديثه - دار الفرقان - عمان صـ ١٣- ١٩.

• الاداره هى

١- عملية

٢- تحقيق الاهداف التنظيمية

٣- الاستفادة من الناس وموارد أخرى

٤- جميع ما سبق

٥- رقم ٢ ، ١ معاً

• اى مما يلى ليس من وظائف الادارة

١- التاثير

٢- التخطيط

٣- التنظيم

٤- التوجيه

٥- الرقابة

• أن عملية جمع البيانات ومقارنتها بمعايير محددة مسبقاً تعتبر جزءاً من

١- التخطيط

٢- التوجيه

٣- التحفيز

٤- الرقابه

٥- اصدار الاوامر

• ان المهارات الفكرية تتطلب من الادارة ان تنظر للمنظمة باعتبارها

١- مركز ربح

٢- نظام كلى

٣- وحدة اتخاذ قرار

٤- مجموعه لحل المشاكل

٥- مساهمات فردية

• تعنى عمومية الادارة

١- تدريس مبادئ الادارة فى جميع المدارس بنفس الطريقة

٢- عدم اختلاف وظائف المديرين فى المنظمات

٣- تطبيق مبادئ الادارة فى جميع المنظمات والمستويات الادارية

٤- استعمال نفس التعرفة المتخصصة فى جميع المنظمات

٥- تعمل جميع المنظمات ضمن ظروف عملية وسياسية وتكنولجية واحدة

• تستخدم المعايير التالية للتمييز بين ادارة الاعمال والادارة العامة باستثناء معيار واحد هو

١- الهدف الذى تسعى اليه

٢- حجم ونطاق الاشراف

٣- اطار العمل

٤- الشكل التنظيمى

٥- المؤهلات العلمية للعاملين فى كل منهما

• يطلق اصطلاح ادارة الاعمال على الادارة عند تطبيقها فى

١- القطاع العام (الحكومى)

٢- المنظمات الخيرية التى لا تهدف للربح

٣- القطاع الخاص (مصانع وشركات خاصة)

٤- المنظمات الدولية

٥- الجمعيات التعاونية

(٢٤) استغل خيالك الادارى واكتب لنا تعليق ابداعى حول كل صوره من الصور التالية

(رقم ١)



(رقم ٢)





(رقم ٣)



(رقـم ٥)



(رقـم ٦)



(رقـم ٧)

(٢٥) موقف اداري

حيـرة هـانـى مهنـا

تخرج هانى من كلية التجاره ببورسعيد وكانت اماله فى المستقبل واسعه فهو خـريج قسم ادارة الاعمـال ويراوده الامل فى ان يصبح مـديراً فى مـصنع والده وبالفعل بـدأت احلامه تتحقق فى ذات صباح طلب منه والده الذهاب مـعه الى المصنع ليتسلم عمله المكتبى كمدير لقسم المبيعات وبمجرد جلوس هانى على كرسى مكتبه تذكر المحاضرات التى كان يلقيها عليهم د.محمد الصيرفى فى ادارة الاعمال .

يتذكر اليوم قوله "اليوم يواجه مديرونا مشاكل جديدة وعلينا ان نجد لها حلولاً جـديدة مميـزة لقد لاحظنا ان التعليم مفيـد بالتاكيـد لكن هناك تعديلات هائلة يجب ان تتم للانتقال من قاعات التدريس الاكاديمى الى الواقع العملى..

اقـولها لكم بصـراحـة اننا لم نواجـه من قـبل مـثل هذا الموقف إن المشـاكل والتحديات الآن من نوعية جديدة.. اننى اختلف تماماً فى القول مع من يرى اننا سواء أكنا نبنى الهرم العظيم او برج «سيرز» فى شيكاغو فإن مشاكل الادارة فى النهايه هى نفسها.

وافاق هانى من غفوته وهو يقول استطيع الان ان اتابع مسيـرة والدى وان اكون سيد نفسى وأتفاعل مع انواع مختلفة من الناس ثم اقوم الآن بعقد لقاء مع جميع رجال البيع اننى فعلاً مسرور لاننى اخترت الادارة كمهنة

وفى اليوم التالى من ممارسة هانى لعمله قابله والده فى الصباح وذكر له انه الان يمثل القوى المحركة لادارة المبيعات وان عليه ضبط ومراقبة اداء هذا القسم والعاملين عليه وانه - اى والده - يؤمن بانه - أى هانى - قادر على

تطبيق ما درسه من علم الادارة فى المنظمه كلها وأنه باذن الله سوف يحقق ما عجز هو عن تحقيقه وبعد انتهاء تلك المقابلة قام هانى بعقد لقاءات مع مرؤسيه واخذ يشرح لهم مبادئ الادارة واهميتها وخصائصها واهدافها فى محاضرة طويلة استمرت لمدة ثلاث ساعات مما دعى أحد المرؤسين الى التعليق على هذا الاجتماع بان هانى قد اعتقد انهم طلبة فى الجامعة.

ونسى ان الاداره لها مهارات وأنها فن قبل ان تكون علماً وان الدراسة فى الجامعه شئ مختلف تماماً عن التطبيق العملى وانه - أى هانى - اذا استمر على ذلك المنوال فان على المنظمة السلام فالمدير الناجح هو من تؤهله خبراته وكفاءته لشغل هذا المنصب.

وعندما وصل هذا الحديث إلى هانى اعتقد ان هذا العامل لم يتمسك بالاخلاقيات الادارية وكتب مذكره الى والده يطلب فصله على الرغم من تاكيد جميع العاملين على كفاءة هذا العامل وعندما رفض والده طلبه هذا غضب هانى وترك المنظمة وذهب مسرعاً الى استاذه دكتور محمد الصيرفى وشرح له الوضع فقال له «ان المطلوب منك ياهانى ان تجرى تحديثاً سريعاً للمنظمة الادارية وان لايكون للعوامل الشخصية أى اثر على علاقات العمل اهتم بالكفاءه والكفاية الاداريه وحاول ان تصل الى الفاعلية المطلوبة فى العمل وضع المؤثرات الشخصية فالعمل الادارى يحتاج منك الى الكثير من الجهد».

والان حلل هذا الموقف مسترشداً بما يلى

١- ماذا يقصد بتعبير الادارة .. وهل يعتبر هانى مديراً ؟

٢- ما هو تقييمك لتجربة هانى ؟ وهل كانت هناك مشكلة اساسية يعالجها هانى فى عمله ؟

٣- هل تعتقد ان هانى كان مخطئاً فى حق العامل الذى انتقده صرحاً ؟

٤- من خلال اطلاعك على تجربة هانى هل مازلت تؤيد ان الاداره هى علم؟

٥- ما هو مفهوم والد هانى عن الادارة وكيف يراها من خلال خبرته فى العمل بمصنعه ؟

٦- اذا اصبحت انت بدلاً من هانى فماذا انت فاعل ؟

الفصل الثانى

النظريات الإدارية

الفصل الثانى

النظريات الإدارية

بدأ الاهتمام بصياغة النظريات فى الادارة عموماً بصورة واضحة فى ثلاثينيات هذا القرن فى كتابات «بارنارد» وفى الاربعينات فى كتابات «سايمون» اما الاهتمام الحالى بنظرية الادارة فيرجع الى بداية النصف الثانى من القرن العشرين وذلك عند صدور مؤلف «استخدام النظرية» فى الادارة لمؤلفه «كولادارسى» و «جيتزيلز» حيث لاحظا ان ما يسمى بالاتجاهات العملية ما هى الا عوائق فى طريق تطوير نظرية الادارة ... وقبل ان نتطرق الى الحديث عن نظريات الادارة ونوضح فيما يلى مفهوم النظرية وذلك على النحو التالى:-

مفهوم النظرية

منذ البداية تجدر الاشارة الى ان النظرية فى مفهومها العلمى تختلف باختلاف استعمالاتها فمعنى النظرية فى الهندسة مثلا يختلف عن معناها فى الادارة ..... ولقد وردت تعريفات عديده لمفهوم النظرية فى الادارة فمثلاً نجد ان «مور» قد عرف النظرية على انها «مجموعه من الفروض التى يمكن منها التوصل الى مبادئ تفسر طبيعة الاداره» فالنظرية من وجهة نظره تفسير ما هو كائن لا التأمل فيما ينبغى ان يكون اما «هربرت فيجل»[1] فقد عرف النظرية على انها "مجموعة من الفروض يمكن منها باستخدام المنطق

(1) Prnicples and Problens Of Theory Constructions in Psychology , BY Herbert Feigl , Pittsburgh , University Of Pittsburgh , Press

الرياضى فى الوصول الى مجموعة من قوانين التجربة ويرى «فيجل» ان النظرية هى «وسيلة تفسيرية للقوانين التجربة وتوحيد بين المجالات غير المتجانسة نسبياً لهذه الفروض».

هذا ويلاحظ انه بالمعنى الكلاسيكى تعتبر النظرية فرضاً او مجموعة فروض مرت بمرحلة التحقيق عن طريق التجربة ويمكن تطبيقها على عدد من الظواهر المتصلة كما ان لها قدرة على الشرح والتنبؤ بالاحداث وايضاً استبصار المعرفة الجديدة المحتملة عن طريق تطبيق المنطق الاستدلالى الرسمى على مقدماتها الرئيسية المخصصة.

ومما سبق يمكن القول بان النظرية هى نظام كامل للحصول على المعرفه أو لتوجيه البحث بادئاً بالخبرة ووصفها وخلق واختبار الفروض وتطبيق الاساليب المنطقية الرياضية وما يتبع ذلك مع اختيار تجريبى للنتائج التى يتوصل اليها عن طريق الاستدلال الاستنباطى ولتفادى الخلط الشديد فى فهم معنى النظرية فقد عرض جريفث لما هو ليس بنظرية على النحو التالى:-

١- ان النظرية ليست مسالة شخصية فعلى الرغم من أنه فى الامكان ان يتاثر رجل الادارة فى اتخاذ القرارات ببعض التحيزات الشخصية فانه ليس من المعقول ان يمثل ذلك نظرية فى الادارة.

٢- ان النظرية ليست حلماً او خيالاً او على نقيض الناحية العلمية او الواقعية.

٣- ان النظرية ليست فلسفة اذ أن هذه تعنى بالقيم اما النظرية فتعنى ببعض الحقائق.

٤- ان النظرية ليست نظاماً تصنيفياً فهى لا تحاول تفسير الاجراءات أو تداخل الحدث للظاهرة الادارية وإنما هى تحاول ان تنظم خصائص العلم ومكوناته بصورة منظمة.

اهمية النظرية الادارية

يرى «طومسون» ان النظرية يمكن ان يكون لها فائدة علمية عظيمة لأنها يمكن ان تستخدم كأداه للاستفادة من الخبرة ولانها تساعد على تنظيم وترتيب الخبرات طبقاً لاطار تصورى حيث اقترح «طومسون» ما يلى:-

١- يستطيع الاداريون استخدام النظرية كاساس لاستخلاص إجابات أو مداخل لمواقف معينة.

٢- يمكن للنظرية أن تهيئ الاداريين للنظر الى العملية الادارية على انها مجموعة مركبة من العناصر المتغيرة باستمرار لا على اساس انها مجموعة من الاساليب الفنية المحددة.

٣- انها تسمح للادارى باستيعاب المعارف الموجودة فى تخصصات متعددة بل وتؤثر فى اسلوب جمعه للحقائق المتعلقة بمجال الادارة.

ويضيف «جون ديرى» على ما سبق ان النظرية التى يمكن تصورها جيداً تستطيع ان تسهم فى رسم صورة ذهنية دقيقة عن اسلوب عمل المنظمة وان تفيدنا فى استخراج أساليب أفضل فى تحسين الادارة التعليمية بصفة عامة.

معايير النظرية

يقترح «جريفت» اربعة معايير لاستخدام النظرية فى الادارة هى:-

١- كدليل للعمل: بمعنى انها تمد رجل الادارة بالاسس والمبادئ التى يستخدمها فى توجيه عمله.

٢- كدليل لجمع الحقائق: بمعنى نها الأساس الذى يحدد نوع الحقائق المطلوبه وطريقة جمعها.

٣- **كدليل للمعرفة الجديدة:** فالنظرية الجيدة هى التى تمكن الباحث من التوصل الى فروض قابلة للاختبار وتؤدى فى النهاية الى الكشف عن المعلومات الجديدة او التوصل اليها

٤- **كدليل لشرح طبيعة الادارة:** بمعنى استخدام نظرية الادارة فى شرح وتفسير طبيعة المواقف الادارية والقاء الضوء عليها.

مصادر بناء النظرية الادارية

يشير طومسون الى وجود اربعة مصادر رئيسية للنظرية الادارية هى:-

١- **المصدر الاول:** تقارير وتعليقات رجال الادارة من واقع خبرتهم العملية.

٢- **المصدر الثانى:** الابحاث التى يقوم بها دارسو الادارة.

٣- **المصدر الثالث:** الاستدلال العقلى بمعنى التوصل عن طريق المنطق والعقل الى استخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الافكار أو المبادئ العامة التى نسلم بها او نعتقد بصحتها.

٤- **المصدر الرابع:** اقتباس نماذج نظرية من ميادين الادارة الاخرى.

ويضيف «جريفت» الى هذه المصادر مصدراً خامساً وهو ملاحظة رجال الاداره اثناء عملهم وتسجيل ذلك بدقة يمكن من التوصل الى بعض القواعد اللازمة لبناء النظرية.

معوقات قبول النظرية الادارية

يقدم لنا جريفث عدة اسباب لمعارضة النظرية الادارية هى:-

١- الشعور بأن كل ما يتطلبه تحسين الاداره هو توافر كمية من الحقائق عنها.

٢- النزعه فى الادارة التعليمية نحو مناشدة الافراد لتأييد افكار معينة بدلاً من اختيار الافكار نفسها.

٣- الخوف من ان النظرية قد يصعب فهمها واستخدامها.

٤- عدم وجود لغة مهنية مشتركة تقوم على أساس مفاهيم محددة تحديداً جيداً يسمح بتفاهم واضح غير ملبس فى الادارة.

٥- ارتباط النظرية بشخصيات أصحابها لدرجة يصعب معها اختبار النظرية إذ يحمل ذلك على أنه نقد أو مهاجمة للشخص نفسه.

٦- عدم وجود فهم كامل للنظرية.

نظريات الادارة

حاول الكثير من دارسى الادارة فى السنين الاخيرة تحليل العملية الادارية[1] ومحاولة وضع نظريات لها وتختلف هذه النظريات باختلاف نظرتهم الى الادارة وذلك على النحو الذى سنوضحه فيما يلى:-

أولاً - النظريات الكلاسيكية

I نظرية الادارة العلمية [2]

منطوق النظرية: ان الاداره تسعى دائماً لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة

الافتراضات التى قامت عليها النظرية[3]

١- ضرورة احلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق البدائية البسيطة[4]

٢- اختيار العاملين وتدريبهم حسب الاساليب العلمية ووضع الرجل المناسب فى المكان المناسب له وهذا يتطلب التعرف على امكانات كل فرد وحدوده ومن ثم اعطاؤه التدريب المطلوب.

---

(١) نحن نقصد بالعملية الادارية او وظائف المدير وسياتى الحديث عن ذلك بالتفصيل فى الصفحات التالية.

(٢) نحن نقصد بالادارة العلمية تلك الاداره التى تهتم بتصميم مواقع العمل وخطوات عمل العاملين بطريقة علمية وعدم ترك ذلك للعمال او المشرفين ليؤدونها كما يستطعون.

(3) Fridrick Tayler , Principles Of Sclentific Management (N.Y : Harper and Brothers , 1911) P.6

(4) Glouds . S . George the History Of Mangement Thought (N.Y : Prentice - Hall . Halliinc 1968) P.88

٣- ضرورة مراعاة العدل فى تقسيم المسؤليات بين المديرين والعمال.

٤- ضرورة تعاون الادارة مع العمال لانجاز الاعمال وذلك من خلال تقسيم العمل بين الادارة والعمال بحيث تتولى الادارة مسئولية التخطيط ويقوم العمال بتنفيذ خطط الادارة.

٥- ضرورة وضع خطة لاثارة دافعية العاملين حتى يقدموا أقصى جهدهم انتاجاً ومن ثم يجب ان يكون هناك نظم للحوافز المالية بحيث يعطى العامل نسبة مباشرة من الزيادة فى حجم انتاجه بشكل واضح وتبعاً لاجر أساسى لكل ساعه عمل.

• رواد هذه النظرية

أ- **فريدريك تايلور:** قام تايلور بسلسلة من الدراسات تهدف الى :-

* تحسين العلاقة بين الادارة والعمال
* توفير الوسائل العلمية لادارة العمل
* وضع المبادئ التى ينبغى تطبيقها عند ادارة العمل

اما الهدف الاساسى لتايلور فكان يتمثل فى التعرف على كيفية رفع انتاجية العامل باسلوب علمى.

وقد ركز «تايلور» جل اهتمامه بناحيتين أساسيتين من أجل الارتفاع بمستوى أداء العامل إلى أقصى ما يمكن وهما[1] :-

---

(١) د. احمد عبد الفتاح عبد الحليم - مذكرات فى مقدمة الادارة والنظم - مطبعة الاستقلال الكبرى - اسيوط - ١٩٧٤ - صـ ٤٨ - ٤٩ .

أ- الاستخدام الامثل لطاقات العمال حيث كان اهتمام تايلور منصباً على العمال الذين يؤدون أعمالا روتينية فقد لوحظ ان هؤلاء العمال يتحركون فى أعمالهم بطريقه تشبه الى حد كبير حركة الماكينات الالية ومن ثم يمكن تخطيط الكيفية التى يتحرك بها هؤلاء الافراد بحيث يقتصر نشاطهم على الحركات الجسمانية الضرورية فقط وتنظيم هذه الحركات بما يقلل اجهاد الجسم بسرعة وهكذا يتحقق الاستخدام الفعال والكفء للطاقة البشرية على المستوى التشغيلى فى المشروع .

ب- حفز العمال على الانتاج باكبر سرعة ممكنة وهنا كان يرى تايلور انه من الضرورى لنجاح نظامه ان تخلق الادارة عند العامل الرغبة فى استخدام هذا المجهود لأقصى درجة وبالتالى تحقيق السرعة فى الانتاج وكانت وجهة نظر تايلور تتركز فى ان النقود هى الحافز الاساسى ان لم يكن الوحيد لحفز العاملين على استخدام مجهودهم بكفاءة فى العملية الانتاجية ومن ثم اقترح نظام الاجر بالقطعة وطبقاً لهذا النظام فإن الاجر الذى يحصل عليه العامل يزداد مع زيادة عدد الوحدات التى ينتجها بحيث يستطيع العامل ان يرى العلاقة المباشرة بين المجهود الذى يبذله فى العملية الانتاجية والعائد الذى يحصل عليه مقابل ذلك.

ومما سبق يمكن القول بان مساهمات تايلور قد تركزت حول تحليل الوظائف ودراسات الحركة والزمن وتنميط العمليات والاجراءات وتوحيدها وأساليب وطرق تحقيق الكفاءة فى العمل وقياس الانتاجية ولقد كانت دراسة هذه هى الاساس لاستحداث تخصص الادارة الصناعية.

ب- فرانك جيلبرت

حيث ارتكزت ابحاثه على دراسة الحركة والزمن لتحديد الوقت المعيارى لأى نشاط وبالتالى تطبيق الرقابة العلمية على العاملين لتحقيق الاستخدام الامثل لاوقات العمل وقد استهدفت هذه الدراسة ما يلى :-

١- استبعاد اى حركات غير ضرورية فى انجاز العمل.

٢- وضع مستويات للأداء وتقليل واستبعاد الحركات غير الضرورية فى اثناء انجاز العمل .

اما عن دراسة الحركة والزمن فإنه يمكن ايجازها فيما يلى :-

١- تقسيم العمل الى نشاطات اساسيه واستبعاد الحركات غير الضرورية.

٢- تقسيم النشاطات الى حركات اساسيه واسبعاد الحركات غير الضرورية.

٣- تحديد الزمن المعيارى لكل حركة عن طريق اختيار متوسط الزمن الضرورى لعينة نموذجية لعمال متخصصين فى ذلك النشاط.

٤- تحديد الحركات الضرورية لكل نشاط ووضعها فى الزمن المخصص لكل حركه لنحصل الزمن المعيارى لانجاز ذلك النشاط ثم ضرب عدد الانشطة الضرورية لعمل ما فى الزمن المعيارى لكل نشاط لنحصل على الزمن المعيارى لانجاز ذلك العمل .

هذا ويوضح الشكل التالى العناصر والحركات المختلفة لاى عمل ورموزها كما وضعها جيلبرت

شكل رقم (٨)

العناصر والحركات المختلفة لأى عمل ورموزها كما وصفها جيلبرت

اسم العنصر أو الحركة	الرموز
البحث عن شئ	
اختيار الشيئ	→
مسك الشيئ	∩
إنتقال اليد وهي فارغة	◡
إنتقال اليد وهي محملة	
إبقاء الشيئ ممسوكا باليد	
فض اليد عن الشيئ المسكة به	
تحديد الوضع المناسب للشيئ	9
الاستعداد لتحديد الوضع المناسب للشيئ	8
الفحص	0
التجميع	#
التفتيت أو الفك	
الإستعمال	U
تأخير لا يمكن تفاديه	
تأخير يمكن تفاديه	
وضع خطة العمل	β
الراحة من مجهود العمل	

هذا ويلاحظ انه يرجع الفضل الى جيلبرت فى اقتراح التصميم الداخلى للمصنع من حيث مواقع الالات والادوات وعناصر الانتاج وكذلك أماكن تواجد العاملين اثناء العمل.

جـ- هنـرى جانت

وقد تركز ابحـاثه على الناحية الاجـتماعية لتنظيم العمل فـى المنظمة حيث وضع اجراً يومـياً ثابتـاً للعامل لتوفـير حـياة كريمة له يزيد بزيـادة انتاجه كـما شدد على الرقابة على الانتاج حيث وضع خريطة جانت[1] الزمنية والتى توضح العـلاقة بين مـخطط العـمل والجـزء المنفـذ منه فـى المحـور الاول والوقت فى المحـور الثـانى وتستـعـمل هذه الخـرائط فى تخطيط العـمل وترتيب مـراحله وخطواته وتقدير المدة الزمنية اللازمة للانتهاء من كل مرحلة من المراحل.

وفيما يلى نموذجاً لاحدى خرائط جانت.

شكل رقم (٩)
نموذج لاحدى خرائط جـانت

الانشطة التى تسبق العملية التصنيعية	يونيو					يوليو				اغسطس					سبتمبر				اكتوبر			
	١	٨	١٥	٢٢	٢٩	٦	١٣	٢٠	٢٧	٣	١٠	١٧	٢٤	٣١	٧	١٤	٢١	٢٨	٥	١٢	١٩	٢٦
السلطة والمرونة الرئيسية																						
التصريح الهندسى																						
امر التنفيذ																						
امر الشراء																						
استلام المواد																						
اعداد المصنع																						
الهندسة الصناعية																						
التخطيط الداخلى																						
الرقابة على الجودة																						
اختبار المواد																						
١																						
[illegible]																						

(١) سنعود الى شرح هذه الخرائط بشئ من التفصيل عند الحديث عن التخطيط .

الانتقادات التى وجهت إلى الإدارة العلمية [1]

١- اعتقادها ان الفرد كسول بطبيعته ومن ثم يجب مراقبته وتحفيزه باستمرار وخاصة فى النواحى المادية.

٢- نظرتها الى العامل على انه اله بيولوجية يمكن التحكم فيها من خلال الحوافز المادية فقط.

٣- اعتمادها على التنظيم الرسمى والعلاقات الرسمية فى المنظمة والنظر الى التنظيم والعلاقات غير الرسمية التى تنشأ فى المنظمة على انها شر يجب مكافحته ومحاربته باعتبارها موجهاً ضد الادارة.

٤- إهمال النواحى الانسانية بالنسبة للعنصر البشرى واستغلاله عن طريق الحوافز المادية.

٥- الاعتقاد بأن الفرد شخص أنانى يسعى إلى تعظيم مكاسبه الذاتية على حساب المصلحة العامة.

II نظرية العملية الادارية

ب. منطوق النظرية

ان العملية الادارية يمكن تقسيمها الى خمسة انشطة رئيسية هى التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.

---

(١) د. صبحى القيبى - تطور الفكر والانشطة الادارية - دار الحامد للطباعة والنشر - عمان - ٢٠٠٢ - صـ ٢٨ .

الافتـراضات التى قامت عليها النظرية[1]

١- تقسيم العمل والتخصص : حيث يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونوا متخصصين فيه.

٢- السلطة والمسؤلية: وتعنى السلطة الحق فى اصدار الاوامر والمسؤلية هى مقدار المسألة الناجمة عن التمتع بحجم اصدار الاوامر.

٣- الضبط والربط: وان افضل طريقة للحصول على الضبط والربط هى ان يطبق المدير انظمة الجزاء والعقاب فى حالة حدوث اخطاء على ان يتم التطبيق بصورة عادلة.

٤- وحدة الامر : بمعنى ان كل فرد يحصل على اوامره من فرد واحد.

٥- وحدة الهدف : بمعنى ان وحدات التنظيم لابد ان تساهم انشطتها فى تحقيق اهداف المشروع.

٦- اولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: حينما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الافراد تأتى مصلحة المنظمه اولاً.

٧- عوائد العاملين : حيث يجب ان يكون الاجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة.

٨- المركزية : بمعنى ان التعامل مع الافراد يجب ان يمثل نوع من اللامركزية فى حين يمثل استخدام السلطات الاداريه نوعاً من المركزية .

٩- التسلسل الرئاسى : فلابد من وضوح التبعيات الرئاسية باعتبارها خطوط للسلطه والاتصالات بين الرؤساء والمرؤسين وعلى كل منهم ان يتبع هذه الخطط بدقة فى عمليات الاتصال.

---

(١) د. احمد ماهر - الاداره مدخل بناء المهارات - المكتب العربى الحديث - الاسكندرية - ١٩٨٥ - صـ ٣٣ - ٣٤ .

١٠- النظام : بمعنى أن تتواجد المواد الخام والافراد والادوات فى امكنتها وفى الوقت المناسب من اجل تحقيق الاستخدام الافضل.

١١- العدالة : فلابد ان يشعر جميع العاملين بالعدالة فى المعاملة من قبل الادارة العليا.

١٢- استقرار العمالة : فلابد من توفير العمالة بطريقة مناسبة وسليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسريبهم.

١٣- المبادأة : فلابد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان تطوير المشروع.

١٤- تنمية روح الجماعة : وازالة اى تعارض بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الادارة.

• رواد هذه النظرية

أ- هنرى فايول[1]

ظهرت افكار هنرى فايول فى ذات الوقت الذى ظهرت فيه افكار تايلور غير ان اهتمام هنرى كان منصباً على الادارة العليا على عكس اهتمامات تايلور التى كانت منصبة على الادارة المباشرة كما ان افكار فايول اتسمت بالشمول حيث انها قابلة للتطبيق فى كافة المجالات الادارية من حكومية وسياسية واقتصادية ودينية.. الخ ولم تقتصر على ادارة المصنع وحده مثلما كانت افكار تايلور.

---

(1) Fayol H, The Importance Of The Administrative Factor In Ernecst Data (ED). Reading In Management, Iandmarks and New Frontiers, New York : Mc Grow - Hill Book Co ; 1970 P.P 198 - 52

ومن اهم ما توصل اليه فايول انه قسم اوجه النشاط فى المشروعات الى ستة انواع هى[1] :-

١- **الانشطة الفنية :** وهى الانشطة التى تعنى بعمليات الانتاج للسلع والخدمات وتحويل عناصر الانتاج الى سلع وخدمات.

٢- **الانشطة التجارية :** وتعنى هذه بالانشطة المتعلقة بشراء وتأمين عناصر الانتاج وغيرها من مستلزمات المنظمة.

٣- **الانشطة المالية :** وتعنى هذه بتأمين رأس مال المنظمة لتغطية كافة انشطتها والتزاماتها المالية وحسن التصرف بأموال المنظمة.

٤- **انشطة الضمان والوقاية :** وتعنى هذه الانشطة التى تتعلق بالمحافظة على اصول وخصوم المنظمة وحماية الوثائق والسجلات وغيرها من الامور التى لها علاقة بحقوق وواجبات المنظمة.

٥- **الانشطة المحاسبية :** وتعنى هذه بالانشطة المتعلقة بحساب وتدوين التكاليف والنفقات المالية والوثائق والسجلات المتعلقة بها وكل ماله علاقة بالمصروفات المالية.

٦- **الانشطة الادارية :** وهى الانشطة التى تقوم بها الادارة فى المنظمة على مختلف مستوياتها ضمن ما اسماه فايول بالعملية الادارية.

وقد خرج فايول من هذا التقسيم إلى أن النشاط الأخير والمختص بالوظيفة الادارية هو اهم الوظائف الضرورية لاى مشروع مهما كان نوعه ذلك فى الوقت الذى كانت فيه المشروعات تعير الوظائف الخمسة الاولى جل اهتمامها ظناً منها بأنها هى الاقوى أثراً فى تحقيق الانتاج والارباح وقد وضع

---

(١) د. صبحى القببى - تطور الفكر والانشطة الادارية - مرجع سبق ذكره - صـ ٢١-٢٢ .

فايول جدولاً يوضح الاهمية للقدرات اللازمة للموظفين فى مختلف المنظمات الصناعية وفيما يلى صورة لهذا الجدول[١]

جدول رقم (٢)
الأهمية النسبية للقدرات اللازمة للموظفين

أنواع الوظيفة	إدارية %	فنية %	تجارية %	مالية %	تأمينية %	محاسبية %	المجموع الكلى %
منشآت كبيرة							
عامل	٥	٨٥	-	-	٥	٥	١٠٠
مقدم	١٥	٦٠	٥	-	١٠	١٠	١٠٠
مراقب	٢٥	٤٥	٥	-	١٠	١٥	١٠٠
رئيس قسم	٣٠	٣٠	٥	٥	١٠	٢٠	١٠٠
رئيس قسم فني	٣٥	٣٠	١٠	٥	١٠	١٠	١٠٠
مدير	٤٠	١٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشآت فردية	١٥	٤٠	٢٠	١٠	٥	١٠	١٠٠
منشآت صغيرة	٢٥	٤٠	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشآت متوسطة	٣٠	٣٠	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشآت كبيرة جداً	٥٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠٠

ويستخلص من الجدول السابق ما يلى :-

١- ان اهم قدرة يجب ان يتصف بها العامل هى القدرة الفنية.

٢- كلما تدرجنا صعوداً فى سلم الوظائف نجدان الاهمية النسبية للقدرة الادارية تأخذ فى الازدياد بينما تاخذ الاهمية النسبية للقدرة الفنية فى التناقص.

(١) د. كمال حمدى ابو الخير - اصول الادارة العلمية - مرجع سبق ذكره - صد ١٢٠ .

٣- ان اهم قدرة يجب ان يتصف بها المدير هى القدرة الادارية وكلما ارتفعنا فى سلم السلطة فإن الاهمية النسبية لهذه الصفة يجب ان تكون غالبة.

٤- ان اهم قدرة يجب ان يتصف بها رئيس المنشات الصناعية الصغيرة هى القدرة الفنية.

٥- كلما كبر حجم المنشاة ازدادت الاهمية النسبية للقدرة الادارية بينما تنخفض الاهمية النسبية للقدرة الفنية.

هذا وقد حدد فايول المواصفات الواجب توافرها فى المدير كما يلى :-

١- **صفات جسمانية :** كالصحة والقوة والحيوية.

٢- **صفات عقلية :** كالقدرة على الفهم والتقدير والتبصير وادراك الامور بشكل سليم

٣- **صفات فنية :** تتعلق بالمؤهلات والاعداد العلمى والمعرفى اللازم لحسن اداء الوظيفة.

٤- **صفات ثقافية :** تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما يختص بنشاط المنظمة.

٥- **صفات تتعلق بالخبرة والتجربة :** وهى ما يكتسبه الادارى خلال قيامه بواجباته بطريقة سليمة وناجحة.

هذا وقد اوضح فايول انه كلما تصاعد المدير فى السلم الوظيفى ازدادت اهمية الكفاية الادارية وتضاءلت اهمية الكفاية الفنية والعكس صحيح فى المستويات الدنيا من التنظيم.

اما عن الواجبات الادارية التى يجب ان تقوم بها الاداره فقد حددها فايول كما يلى :-

١- التأكد من أن التخطيط قد اعد بفاعلية وانه ينفذ بدقة.

٢- التأكد من أن التنظيمين الانسانى والمادى يكفلان تحقيق اهداف المشروع.

٣- اعطاء قرارات حاسمة وواضحة.

٤- تحديد الواجبات بوضوح.

٥- التأكد من استتباب النظام واستقراراه.

٦- اعطاء عناية خاصة لقاعدة وحدة الامر.

٧- مقاومة كثرة التعليمات.

٨- الاشراف على الترتيب المادى والانسانى.

٩- الرقابه على كل ما فى التنظيم.

١٠- اعطاء مكافآت عاليه للخدمات المبذولة.

١١- تشجيع الرغبة فى تحمل المسؤلية.

١٢- التأكد من تغلب المصلحة العامة على المصلحة الفردية.

ب- جيمس مونى والن رايلى[1]

حيث اوضحنا بعض المبادى التى يقوم عليها التنظيم وهى:-

١- المبدأ التنسيق

٢- المبدأ الوظيفى

٣- مبدأ التدرج

٤- مبدأ المشورة

جـ- لوثر كوليك وليندل اورك[2]

حيث أكدا على أهمية بعض المبادى وهى:-

١- وحدة الامر

٢- الاستفادة من المشورة

٣- نطاق الاشراف

٤- توازن السلطة

٥- الملائمة بين الافراد ووظائفهم

٦- التقسيم الوظيفى للمنظمة

---

(1) Jamis Moony and Railey Industry (N.Y : Harper and Brothers Publishing , 1933) P. 29

(2) Urick The Elemeuts Of Administration (N.Y : Harper and Brothers Publishing , 1943) P. 220

كما اوضح ان العملية الادارية تتكون من سبع وظائف هى :-

١- التخطيط	٢- التنظيم
٣- التوجيه	٤- القوى العاملة
٥- التنسيق	٦- اعداد التقارير
٧- اعداد الموزنات	

د- جاليك وايروك

وتتمثل اسهامتهم فيما يلى:-

١- تسكين الناس فى الهيكل التنظيمى

٢- الاعتراف بوجود مصدر واحد للسلطة

٣- الالتزام بوحدة القيادة

٤- نطاق الاشراف الأمثل

٥- استخدام الفنين العاميين والخصوصين

٦- تساوى السلطة مع المسؤلية

٧- تفويض السلطة واستخدام مبدأ الادارة بالاستثناء

٨- معايير تكوين الوحدات التنظيمية

الانتقادات الموجه الى النظرية[1]

١- تعارض بعض المبادئ الادارية مع بعضها البعض مثل نطاق الاشراف ومبدأ تقليل عدد المستويات الادارية.

٢- قد لايمكن وضع بعض هذه المبادئ موضع لتنفيذ مثل مبدأ التخصص ووحدة الأمر اذ لا يوجد محددات دقيقه لها.

٣- وجود خلط فى مسميات المبادئ ودلالتها حيث قد لا يوضح عنوان المبدأ ما يحتويه من دلالات

٤- هناك شك فى فاعلية هذه المبادئ.

النظرية البيروقراطية[2]

منطوق النظرية

ان هناك مجموعة من الاسس الادارية التى تخرج السياسة العامة للمنظمة الى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الاهداف.

الافتراضات التى قامت عليها النظرية[3]

١- التدرج فى السلطة والوظائف حيث تنساب السلطة من قمة الهرم الوظيفى حتى القاعدة حيث يأخذ شكل العمل فى المنظمة الشكل الهرمى.

---

(١) فيصل فخرى مراد - الاداره والاسس والنظريات والوظائف - عمان - دار مجدلاوى للنشر والتوزيع ١٩٨٣ ص ٤٧

(٢) تتكون كلمة بيروقراطيه من مقطعين هما بيرو وتعنى مكتب أو اعمال قراطية وتعنى سلطه او حكم ومن ثم تعنى البيرقراطية حكم المكتب.

(٣) أ.د. محمد رسلان الحبوس وآخرون - الادارة علم وتطبيق - دار المسره - عمان - ٢٠٠٠- صـ ٤٣ .

٢- تقسيم العمل على أساس التخصص على ان يقوم كل فرد بأداء عمل يتوافق معه.

٣- القواعد والتعليمات والتى تحدد حقوق وواجبات الافراد العاملين وتحميهم من تعسف الرؤساء.

٤- التدوين الكتابى وذلك من أجل حفظ القرارات والأوامر والانظمة والقوانين والتشريعات وكل ماله علاقة ببيئة المنظمة.

٥- عدم التحيز بما يعنى ممارسة الادارة بشكلها القانونى بعيداً عن المصلحة الشخصية والاعمال الفردية.

٦- اللاشخصية فى العلاقات الوظيفية بما يعنى ان تكون المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية.

٧- الكفاءه بما يعنى استخدام الخبرة واعتماد طرق علمية فى تعيين الافراد وترقيتهم.

٨- فصل الادارة عن الملكية فالعاملون فى المنظمة لايجب ان يمتلكوا وسائل العمل والانتاج وإنما يزودون بها وهم مسئولون عنها.

٩- لايوجد أى حق فى تملك المنصب الرسمى أو فى تملك المكتب أو ما فيه.

رواد هذه النظرية

أ- ماكس فيبر

وهو عالم اجتماع كان على دراية واسعة بدور الفرد فى المجتمع وتأثير المجموعة عليه كما كان عالما فى الاقتصاد مهتماً بالانتاجية وضرورة تحفيز العاملين لذا فقد وضع اسساً فى الادارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة

الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء أكانت داخلية أم خارجية لتحقق الحد الاعلى من الكفاءة الادارية والانتاجية سميت بالبيروقراطية.

وقد قسم ماكس فيبر نماذج السلطة الرئيسية الى ثلاث انواع هى :-

أ-القائد الملهم او ساحر الجماهير بقيادته

ب- القائد التقليدى

جـ- القياده الرشيدة الراعية

كما اوضح ماكس فيبر ان القرارات التى تتعارض مع رغبة وحاجات المرؤسين تعيق عملية الاتصالات فى التنظيم وتعقد الاجراءات وتخلق عدم الثقه وتؤثر بشكل سلبى على النقاشات وأسلوب التعامل والاتصالات أما عن الصفات الرئيسية عن نموذج البيروقراطية المثالية عند فيبر فيوضحها الجدول التالى(1)

جدول رقم (٢)

الصفات الرئيسية لنموذج فيبر (٢)

الصفة	التفاصيل
التخصص فى العمل	يجزأ العمل إلى مهام روتينية ومحددة لكى يعرف أفراد التنظيم بما هو متوقع منهم وليكسبوا الكفاءة فى جزئيات وظائفهم.
القواعد والإجراءات الرسمية	أن القواعد والإجراءات المكتوبة تحدد السلوك المرغوب من الأفراد وتسهل التنسيق وتضمن النمطية Uniformity
الرسمية	تطبق القواعد والإجراءات والعقوبات بالتساوى بغض النظر عن شخصية الأفراد والاعتبارات الشخصية.
هير اركية واضحة	مراكز وظيفية فى مستويات متعددة مع علاقات محددة بين هذه المستويات مما يسهل عمليات الاشراف التى تقوم بها المستويات العليا على المستويات الدنيا ولكى تساعد على ممارسة المسائلة عن التصرفات الوظيفية.
الترقية معتمدة على الجدارة	الاختيار والترقية المستندة على المؤهلات وأداء الموظفين.

(1) نقلا عن د. موفق حديد محمد - الاداره - دار الحامد - عمان - ٢٠٠١- صـ ٧٦ .

(2) Kathryn Bartol and David Martin , Management , 2nd ed . New York McGrow-Hill, Inc., 1994 , p.4

الانتقادات الموجهة للنظرية

١- انها ركزت جل اهتمامتها على اجراءات العمل مع اغفال أهمية الاهداف إذ تأخذ اجراءات العمل وتعليمات الاولوية على الاهداف.

٢- الجمود وعدم المرونة والمتمثل فى التقيد بلوائح العمل من حيث الاهداف والسياسات والاجراءات واعتماد الاساليب والوسائل الروتينية المحددة مما يؤدى الى بطء الانجاز.

٣- التطرف والمبالغة فى تطبيق القواعد والتعليمات من أجل التحكم والسيطرة.

٤- التركيز على الناحية المظهرية ولاسيما فى المستويات الادارية العليا مثل الالقاب والمراكز.

٥- التركيز على المركزية فى العمل مما قد يسئ الى المنظمة والعاملين فيها ولاسيما إذا كانت الادارة العليا صاحبة السلطة غير مؤهلة أو غير مخلصة فى عملها.

٦- لم تعترف النظرية بأثر البيئة على التنظيم واعتبرت المنظمة نظاماً مغلقاً.

٧- عجزت النظرية عن استيعاب التنظيم غير الرسمى ومعالجة المشكلات الطارئة واستيعاب التطور التكنولجى.

وفى نهاية حديثنا عن النظريات اللاسلكية نقدم فيما يلى جدولا للمقارنة بين تلك النظريات.

جدول رقم (٤)

مقارنة بين الصفات النظرية الكلاسيكية [1]

مسلسل	النظرية البيروقراطية	النظرية العلمية	نظرية العملية الإدارية
	الصفات	الصفات	الصفات
١	- القواعد - الرسمية - تقسيم العمل - الهيراركية - هرمية السلطة - الوظيفة القائمة - العقلانية	- تدريب علي الروتين والقواعد - وجود أسلوب واحد صحيح - حوافز مالية -	- تحديد الوظائف الادارية - تقسيم العمل - هيراكية - سلطة - مساواة
٢	التركيز	التركيز	التركيز
	- المنظمة كلها	- العامل	- المدير
	المزايا	المزايا	المزايا
٣	- استمرارية وثبات - كفاءة	- انتاجية - كفاءة	- بنية واضحة - قواعد
٤	العيوب	العيوب	العيوب
	- الجمود - البطء	- تتجاهل الحاجات الاجتماعية	- تتجاهل البيئة - المبالغة فى التركيز على السلوك الاقتصادى العقلانى للمدير.

اما عن اهم اسهامات النظريات الكلاسيكية فإنها تتمثل فى[2] :-

١- حددت تلك النظريات اهم وظائف الادارة من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة.

٢- قدمت تلك النظريات المبادئ الخاصة بتنظيم العمل والانتاج مثل مبدا التجانس فى العمل وتقسيم العمل بالإضافة إلى بعض اساليب تحسين الانتاج مثل خرائط جانت ودراسة الحركة والزمن.

---

(١) المرجع السابق ذكره - صـ ٧٩ .

(٢) د. كاسر المنصور وآخرون - وظائف الادارة - مرجع سبق ذكره - صـ ٣٢-٣٣ .

٣- قدمت تلك النظريات مجموعة من المبادئ الخاصة بتنظيم عمل المدير مثل مبدأ وحدة الأمر ومبدأ التدرج فى السلطة.

٤- قدمت تلك النظريات مجموعة من المبادئ التى تتعلق بالعاملين مثل مبدأ العدالة و المبادأة والضبط والربط.

تدريبات عملية

(١) اختر الاجابة السليمة لكل عبارة من العبارات التالية من بين بدائل الاجابات المختلفة

• إن النظرية الادارية التى استمدت خصائصها من التركيز على الرشد الاقتصادى للادارة والتنظيم تسمى :

أ- النظرية الكلاسيكية

ب- النظرية الكلاسيكية الحديثة

جـ- نظرية الادارة الحديثة

د- نظرية الرشد الاقتصادى

هـ- نظرية الرشد

• تفترض وجهة النظر فى الاداره الكلاسيكية ان :

أ- الناس غير مهمين

ب- الناس يتم دفعهم عن طريق المحفزات الاقتصادية

جـ- الناس يتم دفعهم عن طريق المحفزات الاجتماعية

د- الناس يتم ادفاعها بمجموعة مثاليات

هـ- لا شئ مما سبق

• تركز الادارة العلمية على :

أ- تطوير أحسن طريقة لاداء العمل

ب- تطوير أحسن طريقة لتشغيل التنظيم (المنظمة)

جـ- البيئة الاجتماعية لمكان العمل

د- النظرية الموقفية

هـ- كل ما سبق

• يطلق على عملية ايجاد (الطريقة الوحيدة الافضل) لانجاز العمل :

أ- التحليل الشامل للادارة

ب- دراسات هوثورن

جـ- الادارة العلمية

د- مفهوم (الكمال)

هـ - مدرسة علم الادارة

• اى من الرواد التالية اسماؤهم افترض ان وظيفة اى عامل يمكن اختصارها بالعلم :

أ- جلبرت

ب- تايلور

جـ- غانت

د- مايو

هـ- فايول

(٢) صل كل عبارة فى العمود (أ) بما يناسبها فى العمود (ب) :

العمود (أ)	العمود (ب)
١- ان الاداره تسعى دائماً الى تحقيق اعلى انتاجية ممكنة	( ) احد مبادئ النظرية العلمية
٢- الاعتقاد بان الفرد شخص انانى	( ) دراسة فرانك جلبرت
٣- التعرف على كيفية رفع انتاجية العامل باسلوب علمى	( ) هنرى جانت
٤- استبعاد اى حركات غير ضرورية فى انجاز العمل	( ) نظرية العملية الادارية
٥- تركزت ابحاثه على الناحية الاجتماعيه لتنظيم العمل	( ) هنرى فايول
٦- العملية الادارية يمكن تقسيمها الى خمسة انشطه رئيسية	( ) الهدف الرئيسى لتايلور
٧- اولوية المصالح العامة على المصلحة الشخصية	( ) احد مبادئ ماكس فيبر
٨- ضرورة تعاون الادارة مع العمال لانجاز العمل	( ) احد انتقادات الادارة العلمية
٩- قسم اوجه النشاط فى المشروعات الخاصة الى ستة انواع	( ) نظرية الادارة العلمية
١٠- التدرج فى السلطة والوظائف	( ) احد مبادئ هنرى فايول

ثانياً- نظرية العلاقات الانسانية[١]

- **منطوق النظرية**

ان العنصر الانسانى يمكن ان يوثر تاثيراً كبيراً فى الانتاج ومن ثم فان زيادة الانتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الافراد وتشجعهم وتكيفهم مع التنظيم[٢]

الافتراضات التى تستند عليها النظرية

١- ان الممارسة للعلاقات الانسانية إنما هى عبارة عن نتائج استخدام المدير لخبرته وسرعة ادراكه وبصيرته والتدخل بين ميادين المعرفة المتصلة بالعلوم السلوكية[٣]

٢- غالبا ما تمثل مشاركة العاملين فى عملية اتخاذ القرارت المتعلقة باعمالهم ضرورة لازمة للانتاجية المرتفعه[٤]

٣- ان الادوار التى يقوم بها الفرد تتحدد اما وفقاً لطبيعة العلاقات الموجودة داخل المنظمة أو لطبيعة الوظيفة التى يؤديها الفرد فى الجماعات الصغيرة[٥]

---

(١) يقصد بالعلاقات الانسانية عملية حفز الافراد لتكوين مجموعات عمل تحقق حاجتهم وتسهم فى الوقت نفسه فى تحقيق اهداف المنظمة.

(٢) د. عبد الغفار حنفى واخرون - تنظيم وادارة الاعمال - الدار الجامعية - بيروت - ١٩٩٢ - صـ ٤٤ .

(3) Coch, L. and French, J.R.P. Overcoming to Change, Human Relations, 1968, P. 512-532

(4) Given W.B Bottom, up Mangment Harper and Brothers, N.Y. 1969. P.2-7

(5) Dubin, R. Karnhauser, A. and Ross, A.M (edi) Indus Trial Conflict McGrow- Hill, N.Y. 1954. Haire mason P.P 381-382

٤- ان عملية الاتصالات - التى تمثل الجهاز العصبى للمنظمة - هى فى الاصل مشكلة انسانية وتخضع للمعوقات البشرية

٥- ان التعاون والعمل الجماعى هما وجهان لعملة واحدة يساند كل منهما الاخر من أجل تحقيق الاهداف المشتركة.

٦- ان العمل الجماعى هو ذلك العنصر الذى لا يمكن للادارة الناجحة الاستغناء عنه من أجل الاستمرار وتحقيق الكفاءة

٧- ان حاجات الانسان متعددة ومتنوعة ومن ثم فإن الرضا الوظيفى للفرد لايعتمد اعتماداً كلياً على المال[١]

٨- ان المدير يجب ان يكون خبيراً فى العلاقات المختلفة التى تنشأ داخل المنظمه والتى تعتبر بدورها نوعاً من النظام يمثل خليطاً من المتغيرات والعوامل المتداخلة

٩- لابد من السعى نحو تدريب المدرين بما يمكنهم من مواجهة المواقف المختلفه والتعرف على المشكلات الانسانيه بنجاح[٢]

١٠- ان البيئه الاجتماعية للعمل توثر فى الافراد المتواجدين فى الموقف كلهم وليس فقط فى الادارة كما انها تتاثر بهم

١١- ليس من الضرورى ان يكون الانسان دائماً نمطياً وعاملاً فكثيراً ما يعرف الانسان بطرق تبعد عن المنطق وخصوصاً عندما يتعلق الامر بالمكافات التى يحصل عليها من عمله.

---

(1) Dives, K., Human Relation in Business. McGrow- Hill N.Y 1967

(2) EL. Ghamry, Ibrahim, Evaluation Of HRV Performed b NIMD For Egyption Top - Mangers, NIMD, Cairo 1969.

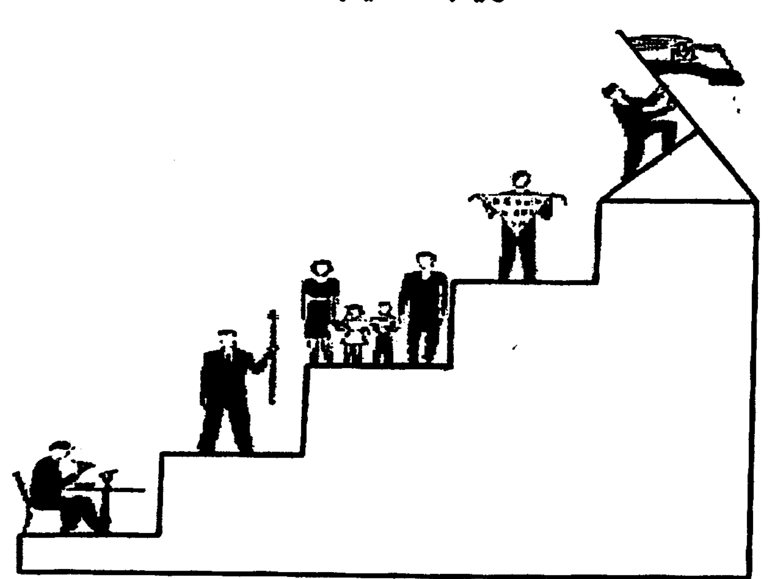
أما عن المبادئ التى اتى بها رواد هذه النظرية فتتمثل فيما يلى[1] :-

١- ان انجاز العمل ما هو الا حصيلة تفاعل حاصل ضرب الدافع فى المقدرة

الأداء = الدافع × المقدرة

٢- أن دوافع العمل متعددة وحاجات الناس يمكن تلخيصها فى خمسة انواع هى الحاجات المادية والحاجة الى الامان والحاجات الاجتماعية والحاجة الى اعتراف الادارة بالانجاز او تحقيق الذات *وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى.*

شكل رقم (١٠)
ترتيب الاحتياجات[2]



(١) د. كمال حمدى ابو الخير - اصول الادارة العلمية - مرجع سبق ذكره - صد ٤٩ .
(٢) د. كاسر المنصور - وظائف الادارة - مرجع سبق ذكره - صد ٣٤-٣٥ .

٣- ان الانسان كيان اجتماعى وليس كياناً اقتصادياً صرفاً ويجب النظر اليه على هذا الاساس.

٤- ان الانسان ككيان اجتماعى وبحكم طبيعته هو عنصر فى جماعته وان ضغوط الجماعه لها تاثيرها وضوابطها التى تحدد الاطراف التى يتفاعل فيها اعضائها بعضهم مع بعض وبين الجماعة وغيرها من الجماعات.

٥- ان الاشراف الفعال يبنى الثقة بين الرئيس والمرؤسين وانه لا يكفى ان يتمتع الرئيس بسمات قيادية معينة كالعدالة والاخلاص وإنما لابد أن يراه مرؤسيه كذلك.

٦- ان وجود العاملين بعضهم مع بعض وخضوعهم للظروف البيئية والنفسية والاجتماعية والمادية نفسها يجعلهم يكونون فيما بينهم جماعات غير رسمية تتعدى حدود العلاقات الرسمية التى تقوم بينهم.

رواد هذه النظرية

أ- جورج اتليون مايو

حيث عرف مايو من خلال بحثه الاجتماعى الذى أجراه فى مصنع هورثون والذى خلص منه الى النتائج التالية[1]:-

١- ان تحفيز العامل لا يقتصر على النواحى المادية فقط بل يتعداها الى النواحى المعنوية.

٢- ان التحفيز الفردى لا يكفى إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التى يشعر العامل من خلالها بالطمانينة والانتماء والالتزام.

---

(١) د. صبحى القببى - تطور الفكر والانشطة الادارية - مرجع سبق ذكره - ص ٣٤ وما بعدها.

٣- ان بيئة العمل ليست بيئة انتاج فقط بل هى بيئة يعيش العامل وتبنى فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الاجتماعية ولا تقل أهمية عنها فى تاثيرها على سلوكه داخل المنظمة.

٤- ان اشعار العامل باهميته والمجموعة التى ينتمى اليها بدورها الايجابى امر ضرورى لرفع الروح المعنوية للعاملين والتى تؤثر Nيجابياً على الانتاجية.

٥- ان ردود فعل العاملين على الاداره العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل فى العمل لا تاتى بشكل فردى بل من خلال المجموعات التى ينتمون اليها.

ب-اسهامات دوجلاس ماكجريجور

برزت مساهمة دوجلاس ماكجريجور من خلال فرضياته حول السلوك الانسانى والتى صاغها فى نظريتى"X و Y"حيث تقوم تلك النظريات على مجموعة من الافتراضات على النحو التالى :-

افتراضات نظرية (X)

١- ان الانسان بطبيعته كسول لا يميل للعمل

٢- اذا فرض العمل على الانسان فإنه يبذل أقل جهد مستطاع

٣- بالتالى يكون سعى الانسان قاصراً على اشباع حاجاته الاساسية كالمأكل والملبس والمشرب .... والحاجة الى الامن.

٤- وكنتيجة لما سبق ذكره من افتراضات فإن الانسان سيقاوم التغير ويرفضه ويأنس الى الروتينية ونبذ الابتكار.

٥- فإذا ما أردنا ان نخرج الانسان من هذه الدائرة علينا إحكام الرقابة المستمرة والدقيقة واجباره على العمل.

ونحن لا يمكننا تاكيد أو انكار كل الافتراضات السابقة فإنه يمكن فعلا ان نجد مجموعة من الافراد ينبذون العمل ولكن فى المقابل سنجد مجموعة أخرى تميل إلى العمل ونعتقد أن ذلك إنما يكون راجعاً الى الطريقة التى تمارس بها الادارة وظيفتها وفلسفة الاداره تجاه العاملين.

افتراضات نظرية (Y)

تقوم تلك النظرية أيضا على مجموعة من الافتراضات التى تعتبر بمثابة افتراضات عكسية لما قامت عليه نظرية (x) وتتمثل اهم هذه الافتراضات فيما يلى :-

١- الافراد يميلون بطبعهم الى العمل متى توافرت لهم الظروف الملائمة لذلك.

٢- ايجاد الدافع على العمل لدى الافراد لا يجب ان يقتصر على اشباع الحاجات العضوية والامنية ولكن يجب أن يمتد الى الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات.

٣- الفرد بطبيعته يميل الى التقدم وتحمل المسئولية والاستعداد لتوجيه الجهد نحو الاهداف التنظيمية متى توافرت الظروف المناسبة لذلك.

٤- لا يميل الافراد الى مقاومة التغير لمجرد المقاومة وإنما تتم المقاومة كنتيجة لسابق خبرتهم فى التعامل مع الادارة.

جـ- اسهامات مارى باركر فوليت

وتقوم فلسفة مارى باركر على ان الفرد لا يجد نفسه الا فى المجموعة التى ينتمى اليها ومن ثم فإن التكامل بين الافراد هو الحل الرئيسى لكافة المشكلات ومن ثم فإنه يجب على الادارة أن تعيد النظر فى مفهوم السلطة بحيث تكون السلطة بالمشاركة مع العاملين وليست قوة ضغط عليهم هذا وتتمثل بنود فلسفة مارى فيما يلى:-

١- مبدا معالجة الصراعات من خلال ايجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة.

٢- اطاعة القوانين والانظمه والتعليمات التى يفرضها الموقف وليس المدير

٣- ينبغى ان تكون القيادة مبنية على التاثير المتبادل بين القائد وتابعيه وليس على القوة

٤- ينبغى على المنظمة ان تبنى نظرة شمولية لتشجيع العمل الجماعى وذلك لمواجهة كافة المشكلات التى تقابلها.

د- اسهامات ابراهام ماسلو

تقوم فلسفة ماسلو فى البحث عن الدوافع التى تحفز الانسان للعمل حيث اعتقد ماسلو ان ذلك يرجع لوجود خمس فئات من الحاجات الانسانية طبقا لترتيب وجودها علما بأنه إذا ما تم اشباع احداها تظهر الحاجات الأخرى التى لم يتم اشباعها.

وتشمل تلك الفئات ما يلى:-

١- الحاجات الفسيولوجية

وتتمثل تلك الحاجات فى الضروريات التى يعتمد بقاء الانسان عليها مثل المأكل ، المشرب ، الملبس ، المسكن ، النوم ، الجنس ، الراحه ...... إلخ ويمكن القول بأن الفرد الذى قد عانى من عدم اشباع هذه الحاجات فإنه يميل فى المستقبل إلى اشباع هذه الحاجات وبصوره معظمة لذا نجد ان الفئات التى عانت من الفقر لفترات طويلة اذا ما زادت غنى فإننا سنجد أن انفاقهم سيكون غير رشيد وموجه اساسا الى المتع الحسية كالمأكل والمشرب والزواج مره أخرى والاتجاه الى المكيفات والادمان.

٢- الحاجة الى الامان

تظهر تلك الحاجة بعد اشباع الحاجات الفسيولوجية وهى تتضمن الحماية من المخاطر المادية والصحية والتدهور الاقتصادى فالانسان فى حاجة الى الشعور بالأمان من زاوية استمراره فى وظيفته وتامين مركزه الحالى.

٣- الحاجة الى الانتماء

حيث يرغب الفرد بأن يشعر بأنه عضو فى الجماعة التى ينتمى اليها وأن هناك نوع من التفاعل الوجدانى بينه وبين افراد جماعته يعطى ويأخذ وهى تعتبر أولى الحاجات الاجتماعية للفرد والحد الفاصل بين الحاجات التى تسبقها والتى تليها هذا ويلاحظ ان سيادة الروح المعنوية الطيبة وانماط القيادة والاشراف الحسنة وأنظمة ادارية تهتم بنظم الاقتراحات والرحلات..إلخ يمكنها أن توثر على إشباع هذه الحاجات.

٤- الحاجة الى الاحترام

حيث يحتاج الانسان إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعى وكذا يحتاج الى ان يشعر بقيمته وكفائته من ناحية شخصية والى روية ذلك الاحترام والاعتراف فى عيون الاخرين كما يحتاج الى احساسه بالثقة فى النفس والقوة والمقدرة والكفاءة هذا وتلعب الحوافز والالقاب البراقة دوراً هاماً فى اشباع هذه الحاجات.

٥- الحاجة الى تقدير الذات

حيث يحتاج الانسان ان يشعر باهميته وبوجوده عضواً قوياً محترماً بالغ الاهمية والتاثير فى جماعته وانه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة امامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته ويشعر كذلك بان له رسالة فى الحياة وهو فى ذلك يسعى الى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهارته وقدراته وهو يطور من مقدرته الابداعية والابتكارية بالشكل الذى يحقق انجازاً عالياً.

وانطلاقا من هذا التسلسل الهرمى للحاجات فإن على المدير ان ينظر الى النظام التنظيمى على انه عربة تقود عدة انشطة بحيث ينتج عنها إشباع للحاجات والرغبات[1] .

هـ- اسهامات لكرس ارجيرس

يرى ارجيرس ان هناك امكانيات كبيرة كامنة لدى الافراد لابد من اطلاقها ولن يتم ذلك الا من خلال ادارة متنورة تستطيع ايجاد الفرص المناسبة

(1) A.H. Maslow, Atheory Of Human Motivation Psychological Review 50; 1943; P.370-396

لاطلاق تلك الطاقات ويقدم ارجيرس اطاراً لايجاد نوع من التكامل بين الافراد والتنظيم عن طريق تغيير التنظيم ليناسب حاجات الافراد وتهيئة الافراد للتجاوب مع التغيرات التنظيمية ولتحقيق هذا التكامل لابد من التأكد من نضوج العاملين وانتقال الادارة من الجانب السلبى إلى الجانب الايجابى.

بالنسبه لنضوج الافراد يرى ارجيرس ان هناك سبعة تغيرات تتم فى شخصية الفرد حتى يصبح شخصاً ناضجاً وهى :-

١- استبدال مرحلة السكون الخاصة بالطفولة الى مرحلة النشاط المتزايد فى سن الشباب.

٢- الانتقال من مرحلة الاعتماد على الغير الى مرحلة الاستقرارا فى النمو

٣- الانتقال من مرحلة القدرة المحدودة للسلوك فى مرحلة الطفولة الى مرحلة النضوج فى السلوك.

٤- الانتقال من مرحلة الميول الشخصية الى الميول الاعمق فى مرحلة النضج .

٥- الانتقال من مرحلة التفكير فى الحاضر فقط الى مرحلة التفكير فى الماضى والحاضر والمستقبل.

٦- الانتقال من حجم الطفول- الى حجم الشباب.

٧- الانتقال من مرحلة الهوية (فقدان الذات) الى مرحلة تقدير الذات

وبالنسبة للادارة فإنه يرى ان واجب الادارة هو الانتقال بالتنظيم من الخصائص السلبية الى الخصائص الايجابية على النحو الذى يوضحه الجدول التالى :-

جدول رقم (٥)
الانتقال بالادارة من الجوانب السلبية إلى الايجابية
حسب وجهة نظر ارجيرس (١)

الخصائص السلبية	الخصائص الإيجابية
١- سيطرة جزء من التنظيم على مجموعة الاجهزة الفرعية	أ- وحدة التنظيم وتكامله من خلال العلاقات المتبادله بين الاطراف
٢- الشعور بتعدد الاجزاء و الاختلاف بينهما	ب- الشعور بالتجانس بين اجزاء التنظيم
٣- تحقيق الاهداف الفرعية للتنظيمات الفرعية	جـ- تحقيق الاهداف العامه للتنظيم
٤- عدم قدرة التنظيم على التأثير الداخلى لتحقيق الاهداف المرجوة	د- قدرة التنظيم على التاثير الداخلى لتحقيق الاهداف المرجوة
٥- عدم قدرة التنظيم على التأثير الخارجى لتحقيق الاهداف المرجوة	هـ- قدرة التنظيم على التاثير الخارجى لتحقيق الاهداف المرجوة
٦- تاثر طبيعة النشاطات الاساسية فقط بالعوامل الانية	و- تاثير طبيعة النشاطات الاساسية بعوامل الماضى والحاضر والمستقبل

واخيراً فان ارجيوس يرى ان عدم استخدام الافراد لقدراتهم الابتكارية راجع الى أساليب الادارة والظروف المحيطة فى مجال العمل هى التى لا تساعد على نضج الشخصية حيث يتطلب التنظيم الرسمى من الافراد التصرف بطريقه غير ناضجه مثل الاعتماد المتزايد على المتخصص وتقسيم العمل وتدرج السلطة التى تبقى فى ايدى قليلة من قمة التنظيم ومن ثم فإن الافراد فى التقسيمات التنظيمية المنخفضة ليس لديهم دور فى اتخاذ القرارت.

وبصفه أعم وأشمل فإن المنظمات مازالت تعامل موظفيها على أنهم مازالو اطفال لم يبلغو بعد سن الرشد.

(١) د. محمد قاسم القريونى - مبادئ الاداره - مرجع سبق ذكره - صـ ١٠٢ .

و- اسهامات هيرزبيرغ

تركزت هذه الاسهامات حول دور العمل وظروفه فى حياة الافراد العاملين حيث اتجه هيرزبيرغ الى دراسة اسباب الرضا وقدم لنا النتائج التالية[1]

١- قدم لنا مجموعة من العوامل لا يؤدى توافرها الى وجود دافع قوى للعمل ولكن عدم توافرها يتسبب فى حدوث حالة من عدم الرضا وتضم هذه العوامل التى اطلق عليها اسم العوامل الدافعة ما يلى :-

- **سياسة الشركة**
- **الاشراف الفنى**
- **العلاقة المتبادلة بين المشرف والزملاء والمرءوسين**
- **الحياة الشخصية للفرد وحالته الاجتماعية**
- **مدى الاستقرار فى الوظيفة والمرتب**

٢- هناك مجموعة أخرى من العوامل يؤدى تواجدها الى وجود دافع قوى لدى الموظف لبذل مزيد من الجهد بالاضافة الى وجود حالة رضا أما عدم توافرها فلا يخلق حالة ملموسة من عدم الرضا ومن هذه العوامل التى سميت بالعوامل الوقائية ما يلى :-

- **الاعتراف**
- **الانجاز**
- **التقدم**
- **العمل**
- **المسئولية**
- **احتمالات النمو فى الوظيفة**

---

(١) د. محمد على شهيب - السلوك الانسانى فى المنظمة - غير مبين الناشر- ١٩٨٨- صـ ٣٠٧ .

اى ان هيريزرج قد قرر ما يلى :-

١- طالما ان الحاجات لدينا تم اشباعها فإنها لا تمثل دافعاً للرضا عن الوظيفة.

٢- انه لايمكن اعتبار الرضا عن الوظيفة دالة للحاجات العليا التى لم يتم اشباعها بعد.

تقييم نظرية العلاقات الانسانية[1]

أ- الايجابيات

١- تعتبر هذه النظرية أولى النظريات التى ركزت على الجانب الانسانى فى سياسات الادارة.

٢- اظهر مايو ان بيئة العمل ليست مجرد عناصر مادية فقط ولكنها ايضاً تشتمل على مناخ[2] اجتماعى.

٣- اكد مايو على اهمية نمط الادارة فى التعامل مع العاملين واعتراف المدير باهمية العنصر الانسانى.

ب- السلبيات

١- بالغت تلك النظرية فى تعظيم دور العلاقات الانسانية

---

(١) د. متولى السيد متولى - اصول الإدارة - مدخل وظيفى حديث - غير مبين الناشر - ١٩٩١ - صـ ٨٩ .

(٢) نحن نقصد بلفظ المناخ هنا مجموعة العلاقات التى تنشأ بين العاملين بعضهم ببعض وبينهم وبين الادارة.

٢- رغم الاهتمام بالحاجات الاجتماعية للفرد الا أن جهود مايو وزملائه لم تمتد الى مفهوم هذه الحاجات بالتفصيل والعمق اللازمين.

٣- ان التركيز على الجانب الانسانى فى الادارة كان على حساب الجوانب الاساسية الأخرى فقد تجاهلت النظرية العوامل المتصلة بالتفاعل بين الفرد والعمل ومدى قدرة الادارة على تصميم العمل ورسم سياستها بما يحقق الموائمة بينهما.

ثالثاً- النظريات الادارية الحديثة

النظرية العامة للنظم

شهد النصف الثانى من القرن العشرين تطوراً بارزاً فى الفكر الادارى نتيجة لابتكار ما يسمى بالنظرية العامة للنظم وقد احدثت تلك النظرية قفزة نوعية كبيرة فى مجال الدراسات العلمية للمنظمات كانت حصيلتها تحول العلوم الادارية فى تحليلها للمنظمات من حالة التأكد التام الى حالة عدم التأكد والاحتكالات المتعددة فلقد كانت هذه النظرية هى بمثابة الشرارة الاولى التى ادت الى النظر للمنظمات كنظام مفتوح يوثر ويتاثر ببيئته الخارجية ونحن فى الصفحات التالية سوف نستعرض تلك النظرية بشئ من التفصيل لاهميتها القصوى فى العلوم الادارية وذلك من خلال المحاور الاتية :-

• منطوق النظرية

استحدث برتلانفى Bertalanfy مصطلح لنظرية العامه للنظم التى تقول «هناك نماذج وقواعد عامة تنصرف الى كل انواع العلوم والمعرفة اياً كان مجال اهتمامها فهناك امور متوازية فى كل نواحى المعرفة اياً كان مجالها ويمكن ان تكون اطاراً فكرياً واحد يهيمن على كل المعارف وتطورها وحقائقها[1]» ويقوم مدخل النظم على المفهوم القائل بانه لايمكن فهم اى شئ «فرد ، تنظيم ، مشكله ، ....» اذا وجه الفرد جل اهتمامه الى الشئ نفسه فقط فإن ذلك يتاثر بالبيئة الاوسع التى يرتبط أو يتعلق بها هذا الشى كما أن استعمال مدخل النظم يعنى استخدام مدخل السبب والنتيجة فى التعامل مع المشكلات حيث يتم التركيز على التفاعل والعلاقات فيما بين الاشياء

---

(١) د. كامل السيد غراب وآخرون - نظم المعلومات الادارية - مدخل ادارى - مكتبة ومطبعة شعاع الفنية - القاهرة - ١٩٩٩ - صـ ٧٢ .

والاحداث[1] فمدخل النظم يحاول الابتعاد عن التفسير الخاطئ لنوع العلاقات القائمة فيما بين اجزاء الشئ واحداثه.

- **مفهوم النظم**

تبدو كلمة نظام متعددة المعانى[2] والاستخدامات وعند فحص وتحليل هذه الاستخدامات والمعانى نجد ان كلها تلتقى فى جوهر واحد بحيث يتكون كل نظام من هذه النظم من مكونات اساسية تتفاعل فيما بينها وتعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها[3]

كما ان النقطة الاساسية التى غالباً ما يدور حولها النقاش لدى عدد كبير من الكتاب هى التكامل بين اجزاء النظام وبين النظام والبيئه التى يعمل فيها فالنظر الى طبيعة ذلك التكامل بجانبيه الداخلى والخارجى ادى بطبيعة الحال الى تعدد المفاهيم التى اعطيت للنظام والتى نذكر منها يلى:-

١- عرف جيفرى جوردين[4] النظام على انه مجموعة او تجمع من الاشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة او المتبادلة لاداء وظيفة معينة

٢- وعرف تاجرت النظام على انه مجموعة من النظم الفرعية وعلاقتها المنتظمه فى بيئه معينة لتحقيق أهداف محددة[5]

---

(1) Seileb. J. Systems Analysis in Organizational Behavior (Richard. Iswin. Inc. 1997) P.P 3-7

(٢) هناك مثلا النظام القانونى ، نظام الحكم ، نظام الاتصالات ، النظام الاقتصادى ، النظام الادارى ، النظام التعليمى.

(3) Joal E. Ross ; Modern Management Information System. 1978. U.S.A

(4) Geoffrey Gordan. System Simuiation : Second ed; Prentice - Hill. Inc 1998. P. 9

(5) Williram Taggart Information Systems : An Intorduction To Computers In Organization Allyn and Baconinc. 1980. P. 16

٣- اما شانون فقد عرف النظام على انه مجموعة من الاهداف المترابطة مع بعضها البعض بعلاقات تنظيمية لتنفيذ وظيفة معينة.

٤- كما عرف النظام على انه مجموعة من الحقائق او المبادئ او الاجزاء المرتبطة فى حقل معين من حقول المعرفة [1] .

ومن كل ماسبق يمكننا القول بأن اى تعريف للنظام يجب ان يكون مشتملاً على ثلاثة عناصر أساسية هى [2]

- ان يتكون من مجموعة من الاجزاء والعلاقات المتبادلة
- ان يكون بين هذه الاجزاء علاقات متبادلة او متداخلة او معتمدة بعضها على بعض
- انها تعمل معاً فى سبيل تحقيق هدف مشترك

الخصائص العامة للنظام

تتمثل الخصائص العامة للنظام فيما يلى :-

١- **الهدف :** اى ان النظام يوجه لتحقيق هدف معين

٢- **الشمولية :** اى ان مخرجات النظام يجب ان تكون اكبر من المدخلات

٣- **الانفتاح :** اى ان النظام يتفاعل مع انظمة اكبر منه تنتهى بالنظام البيئى

٤- **التحويل :** اى ان عمل الاجزاء فى النظام ينبغى ان توجه لتحقيق شئ ذو قيمة

---

(1) Rand House Dictionary Of English Language 1987

(٢) د. سونيا محمد البكرى - نظم المعلومات الادارية - مرجع سبق ذكره - صـ ٤٥ .

٥- الترابط والانسجام : اى ان الاجزاء المختلفة فى النظام تترابط فيما بينها وتنسجم من حيث اداء الوظيفة.

٦- ميكانيكية الرقابة : اى توافر القوة الموحدة التى تربط اجزاء النظام

٧- الكمال : بمعنى انه يجب ان ينظر الى النظام ككل متكامل وعند تعديله يجب ان يكون ذلك من خلال اجراء التغير على اجزائه وقد اقترح هوبكنز ست نقاط ارشادية لكمال النظام والتى يجب مراعتها عند تحليل النظام وهذه النقاط هى[1] :-

أ- التركيز الاساسى للتحليل يجب ان يعطى للكل فى حين يعطى اهتماماً قانونى للاجزاء

ب- التكامل هو المتغير الرئيسى فى تحليل الكمال ويعرف باعتباره العلاقة المتبادلة بين الاجزاء المتعددة فى داخل النظام.

جـ- إن التعديلات التى يمكن ادخالها على اى جزء يجب ان ينظر اليها من خلال علاقتها بالتأثيرات الممكن حدوثها على كل جزء من الاجزاء الاخرى.

د- انه لكل جزء فى النظام دور يقوم به وعندها يستطيع الكل تحقيق غرضه

هـ- تبدا جميع تحليلات النظم بوجود الكل اما الاجزاء والعلاقات المتبادلة بينها فإنه يتم تطويرها بعد ذلك بالشكل الذى يناسب أهداف الكل.

---

(1) L. Thomas Hopkins, Integration is Meaning and Application (New York : Appleton Century Crofts, 1973) P.P 36-49

مكونات النظام[1]

• المدخلات

وهى كل ما يدخل النظام من عناصر ومواد وطاقات وبيانات ... إلخ سواء كان مصدر هذه العناصر البيئية التنظيمية الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية لها ... فالمهم هنا ان تكون هذه العناصر مستلزمات اساسية لعمل واستمرار وجود النظام.

• المعالجات

هى كل الانشطة الوظيفية وغير الوظيفية المطلوب انجازها لغرض تحويل المدخلات الى مخرجات تحقق اهداف النظام المحددة أى ان التفاعل بين المكونات الخاصة بالنظام لا يتم بشكل عشوائى بل يتم فى اطر من التحكم فى تلك التفاعلات وتحديد مسارتها بغية الوصول الى ما هو مطلوب اجرائه على المدخلات لغرض تحويلها الى مخرجات.

• المخرجات

ونعنى بها كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات والانشطة التحويلية التى جرت على المدخلات والمخرجات وهى قد تكون معلومات او سلع تامة الصنع او شبه مصنعة او خدمات ...إلخ .

---

(1) King. K.J; Meryemski.F J .Informathion Management Trends Office Auotmation Proe IEEE . Val. No4 April 1983. U.S.A

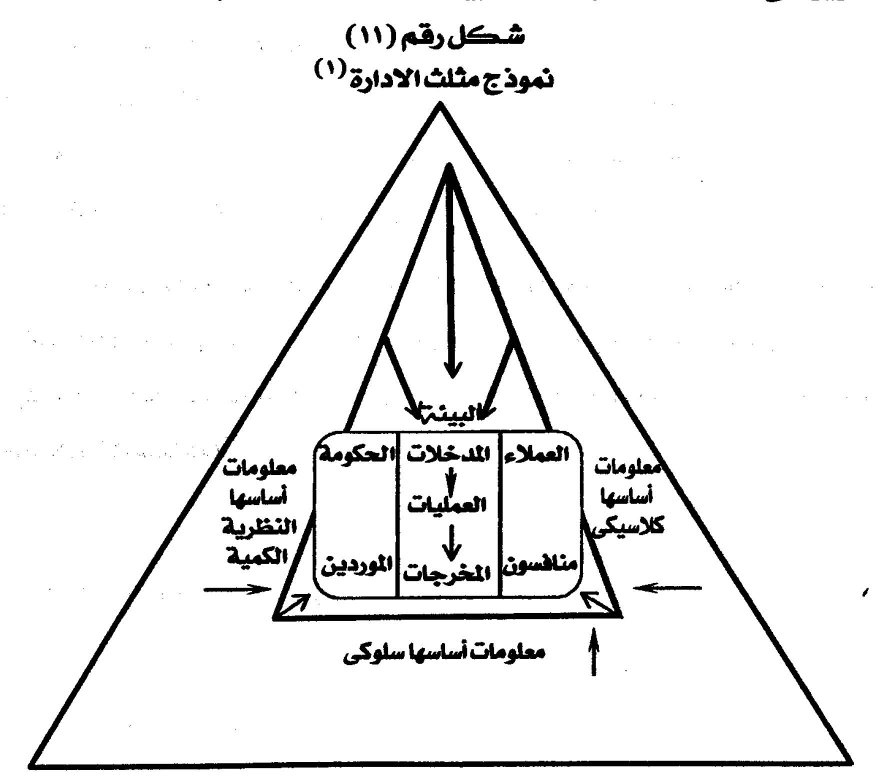
• التغذية العكسية

وتعنى عملية تصحيح الانحرافات التى تعترى عمل النظام وهى اشبه ما تكون بالرقابة الذاتية للتأكد من مدى فاعلية وكفاءة النظام فى تحقيق الاهداف وتلبية احتياجات البيئه هذا ويلاحظ ان عملية التغذية العكسية تعتمد اساساً على المعلومات والمعلومات هنا تاتى من ثلاثة مصادر اساسية تكون ما يعرف باسم مثلث الادارة والذى يمثل المصادر الادارية الثلاثة ذات العلاقة بالمعلومات التى من المحتمل ان تكون اكثر فائدة للمديرين الذين يقومون بتحليل النظام الادارى.

ويوضح الشكل التالى العلاقة بين تلك المكونات السابقة

شكل رقم (١١)

نموذج مثلث الادارة[١]



(١) المصدر: Samuel C. Certo. Principles Of Modern Management, 4th ed., (Boston : Allyn and Bacon; 1989) P.47

• تصنيف النظم

يعتبر تصنيف النظم أمر فى غاية الاهمية لتعيين الخصائص والطرق المعروفة فى المعالجة غير أنه تجدر الاشارة الى ان الحدود بين مختلف الانواع من النظم ليست محدوده تماماً لذلك فهناك احياناً عنصر من العشوائية والافتراضية فى تعيين النظم فى طبقة معينة او أخرى و نستعرض فيما يلى التصنيفات الاساسية للانواع المختلفة للنظم[1] :-

١- النظم المجردة / النظم المادية :-

أ- يقصد بالنظم المجردة تلك النظم التى تكون جميع عناصرها عبارة عن مجموعة من الافكار أو المفاهيم التى يمكن تخيلها بصورة رمزية غير ملموسة وبصفة عامة تستخدم هذه النظم فى دراسة ما يسمى بالعلوم المنهجية ومن امثلة تلك النظم الاجرائية والنظم الفكرية والنظم العددية.

ب- النظم المادية وهى تلك النظم التى تتكون من مجموعه من الاشياء الماديه الملموسه وهى تستخدم فى دراسة ما يسمى بالعلوم الغير منهجيه وبصفه عامه تنقسم تلك النظم الى نوعين اساسيين هما النظم الطبيعيه والنظم الاجتماعيه[2]

٢- النظم المحددة/ المحتملة / المستقرة

أ- النظم المحددة هى النظم التى تكون جميع مكوناتها واحداثها متوقعه ويمكن وصف النظام وعملياته وتشغيله فى فترة زمنية محددة ويمكن ايضاً

---

(١) د. محمد السعيد خشبه - نظم المعلومات - مرجع سبق ذكره - ص ٢٧ وما بعدها.

(٢) لاحظ ان جميع المنظمات على اختلاف انواعها تعتبر نظم اجتماعية.

التنبؤ بما سيتم فى الخطوه التالية ومن الامثله على ذلك الماكينات الحاسبة الرقمية حيث يمكن التنبؤ بدقة بجميع عمليتها المستقبلية

ب- **النظم المحتملة** وهى النظم التى يصعب توقع اعمالها بدقة كاملة مثال ذلك نظام المبيعات حيث لا يمكن توقع ما سيحدث فى الفترة المقبلة بدقة مثل هل سيزيد الطلب على السلعة ام هل سيقل الطلب عليها ؟ وما هو مقدار الزيادة او النقصان ؟

جـ- **النظم المستقرة** وهى النظم التى تكون جميع علاقاتها وارتباطاتها محددة بدقة ولكن اذا حدث اى اضطراب او تدخل فى هذه العلاقات فإن ذلك يكون لفترة قصيرة محددة فقط وسرعان ما تعود الاوضاع إلى حالتها الطبيعية مره أخرى ومثال ذلك نظم مراقبة المخزون التى تستخدم نظام الحد الادنى والذى يعتمد على توقع الطلبات فى المستقبل مما يسبب إعادة الطلب مره أخرى فى حالة وصول المخزون الى الحد الادنى للمخزون ولكن فى بعض الاحيان يقل رصيد المخزون عن الحد الادنى لظروف طارئة ولكن سرعان ما يتم استعاضة النقص.

٣- النظم المغلقة / النظم المفتوحة

أ- **النظام المغلق** ويقصد به ذلك النظام الذى ينفصل تماماً عن بيئته الخارجية وبالتالى لا توجد اى حدود مشتركة بينهما بمعنى انه لايحتوى على اى مدخلات او مخرجات وهذه النظم لا يمكن تنظيمها او التحكم فيها بل ان النظام هو الذى يتحكم ويعدل فى عملياته اتوماتيكيا نتيجة البيانات الناتجة عن النظام نفسه فعلى سبيل المثال نجد ان وحدة الطباعة المستخدمة فى الحاسبات الالكترونية يوجد بها مؤشر للدلالة على وجود الورق فإذا نفذ الورق اللازم للطباعة فإنها تعطى اشارات للدلالاه على نفاذ الورق واشارات

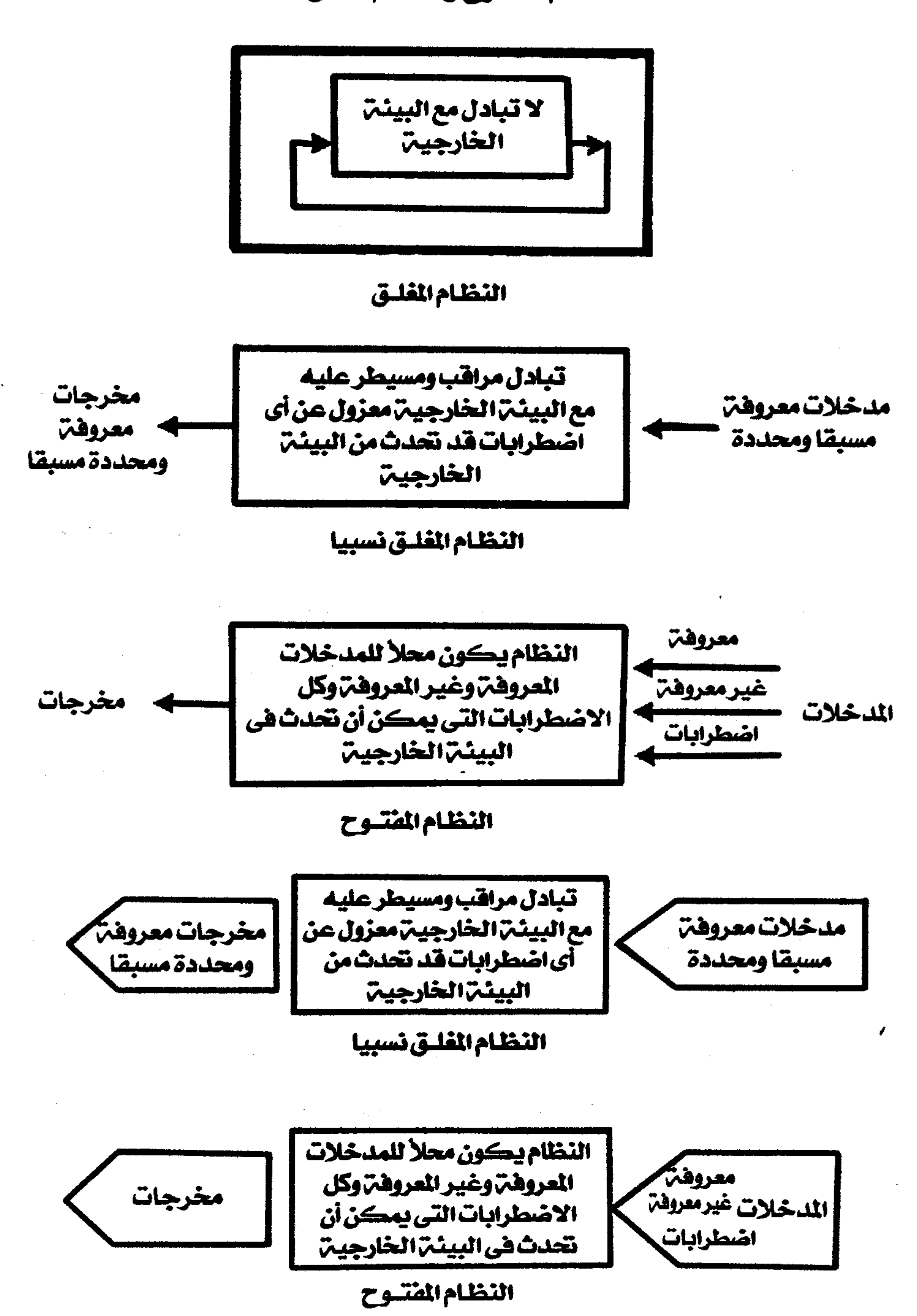
اخرى للالة لتتوقف عن الطباعة ويمكن القول ببساطه ان هذه النظم لا تؤثر ولا تتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بالنظام.

ب- النظام المفتوح وهو الذى يوجد به العديد من التدخلات مع البيئة المحيطة به اى انه يتاثر بجميع العوامل الداخلية والخارجية[1]

والشكل التالى يسهم فى ايضاح ما سبق

(١) سوف يتم التحدث لاحقاً بشئ من التفصيل عن هذه النظم.

شكل رقم (١٣)
النظام المفتوح والنظام المغلق



٦- الاسس التى تقوم عليها نظرية النظم

أ- فكرة النظام المفتوح[(١)]

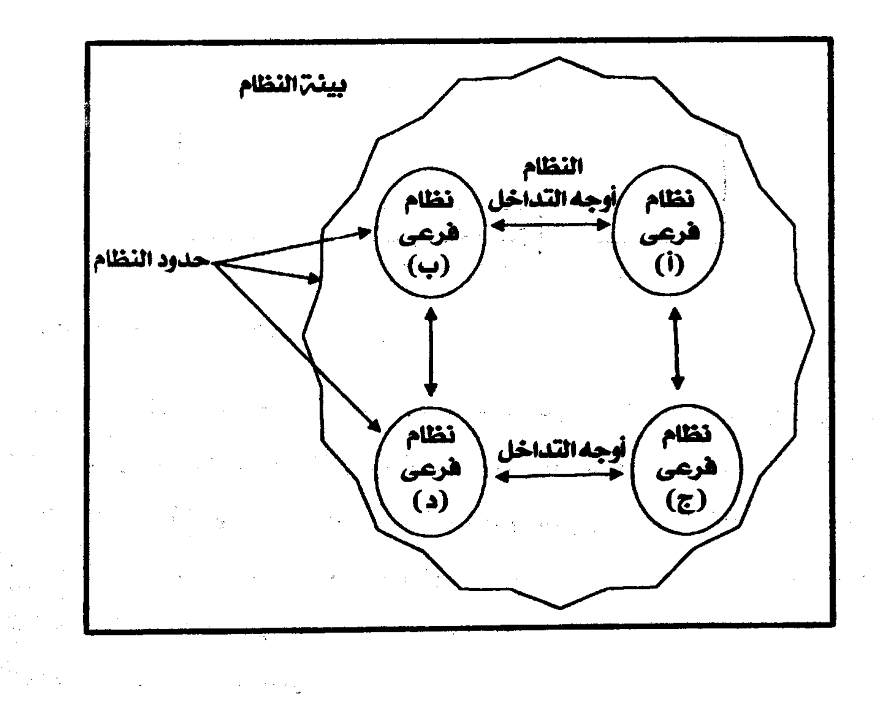
وهو النظام الذى لا يتم التحكم او التعديل فى عملياته اتوماتيكياً مما يتطلب ان يقوم فرداً وعدد من الافراد بتدخل من جانبهم اى ان هذه النظم تؤثر وتتاثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها ويعتمد هذا النظام بشكل رئيسى على العلاقات المتبادلة بينه وبين بيئته فهو يحتاج بعض المدخلات من بيئته ليقوى على الاستمرار واعطاء نتائجه الى البيئة كنتيجة للعمليات التى يقوم بها هذا ويتميز النظام المفتوح بمجموعة من الخصائص اهمها :-

• الوعى بالبيئة

فهذه النظم تدرك اهمية العلاقات الاعتيادية والتبادلية بينها وبين بيئتها حيث ان أى تغير فى بيئة النظام يمكن ان يوثر فى جانب أو أكثر من النظام وبالعكس فالتغيرات فى النظام نفسه يمكن ان يؤثر على البيئة ومن ثم يمكن القول انه لا يمكن فهم النظام او تحليل سلوكه بشكل موضوعى الا بدراسة البيئة التى ينتمى اليها وما بين البيئة والنظام توجد حدود "قد تكون مادية أو سيكولوجية - كالعادات والقيم - وهذه الحدود هى التى تقرر أين يقف ويبدأ النظام وبدون هذه الحدود لا يوجد نظام هذا مع ملاحظة ان التفاعلات بين النظام وبيئته قد اصطلح على تسميتها «اوجه التدخل» وهى الحدود المشتركة بين النظام وبيئته وتحدث هذه التفاعلات عند الحدود وتاخذ شكل مدخلات ومخرجات ***والشكل التالى يسهم فى ايضاح ذلك المعنى***

(١) د. عوض منصور وآخرون - مقدمة فى تحليل المعلومات باستخدام الكمبيوتر - غير مبين الناشر - عمان - ١٩٨٦ - صـ ٤ .

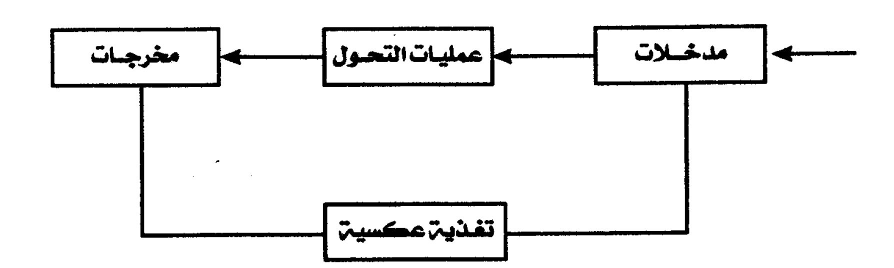
شكل رقم (١٤)
النظام - الحدود - البيئة - أوجه التداخل



• التغذية العكسية

وتعنى كافة عمليات الاتصال التراجعى المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية والداخلية وهذه المعلومات تساعد النظام على التكيف وأخذ الفعل التصحيحى المناسب أو الفعل الذى يقلل من حالات الانحراف عن المسار الطبيعى المرسوم مسبقاً للنظام وبالتغذية العكسية يجدد النظام نفسه كما يستكمل دورة حياته ويقلل وبالتالى الفجوة ما بين النتائج المستهدفة والانجاز الفعلى ودورة حياة النظام لا تستكمل دون وجود التغذية العكسية كما هو واضح من الشكل التالى

شكل رقم (١٥)
التغذية العكسية



• توازن انشطة الصيانة والتكيف

تعمل النظم المفتوحة على تحقيق التوافق بين نشاطين متعارضين هما نشاط الصيانه الذى يسعى الى ضمان الانظمة الفرعية فى حالة توازن وكذلك الحال بالنسبة لتوازن النظام مع بيئته فى حين يسعى نشاط التكيف الى الاستجابة للتغيرات التى تحدث فى البيئة الداخلية والخارجية اى ان التكيف يسعى الى المحافظة على استاتيكية النظام وتعمل النظم المفتوحة على تحقيق التوافق بين هذين النشاطين.

• الاستقرار والتوازن الحركى

بمعنى ان الانشطة العاملةفى النظم المفتوحة تعمل على استمرار تدفق الطاقة من والى البيئة الخارجية بشكل يحقق حالة من الاستقرار النسبى وهذا الاستقرار يعنى ثلاثة اشياء(١)

- المحافظة على اجزاء النشاط
- المحافظه على العلاقات بين اجزاء النظام

(١) د. مؤيد سعيد سالم - نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم - دار وائل للنشر - عمان - ٢٠٠٠ - ص ٣٦-٣٩ .

❖ المحافظه على الاعتماد المتبادل بين مستويات النظم المختلفة

هذا ومع ملاحظة ان الاستقرار هنا لا يعنى الجمود بقدر ما يعنى استمرار النظام فى الحركة والنشاط بطريقة تجعله يضمن احتفاظه بالتوازن.

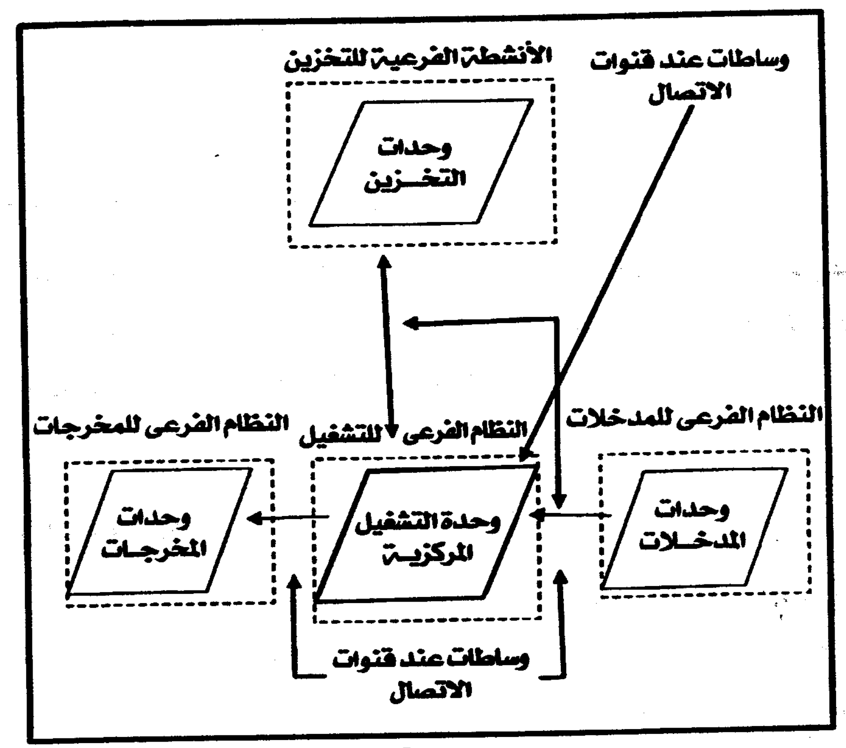
• **تحقيق الاهداف باكثر من طريق واحد**

تتميز النظم المفتوحة ايضاً بانه يمكنها تحقيق اهدافها باكثر من طريقة اى انه بالامكان الوصول الى الهدف من نقاط بدء مختلفة وبطرائق متعددة بما يعنى ان المشكلة الواحدة يمكن ان يوجد لها اكثر من حل واحد.

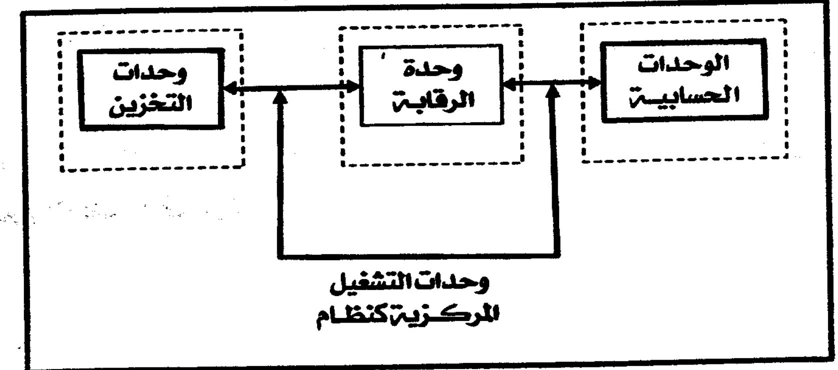
ب. النظم الفرعية

تعتبر النظم الفرعيهة هى المكونات التى يتكون منها النظام حيث يتشكل كل نظام من نظامين فرعين او اكثر ويعتمد تعريف النظم الفرعية على الهدف من دراسة النظام كما أن هذه النظم الفرعية تعمل بشكل متفاعل ومتكامل مع بعضها البعض فى سبيل تحقيق الهدف الكلى للنظام هذا مع ملاحظة أنه كلما زاد عدد النظم الفرعية اذداد تعقيد النظام وتطلب تصحيحه وتطويره تحليلا منهجياً لمكوناته ونظمه الفرعية التى يجب ان ترتبط بحد أدنى من التفاعل المشترك والعلاقة البيئية المشتركة ***وفيما يلى شكلا يوضح مفهوم الانظمة الفرعية***

شكل رقم (١٦)
الأنظمة الفرعية [1]




جهاز الحاسب الآلى كنظام



(١) د. اسماعيل السيد – نظم المعلومات لاتخاذ القرارت الادارية – المكتبة العربية – الاسكندرية – غير مبين الناشر – صـ ١٨٢ .

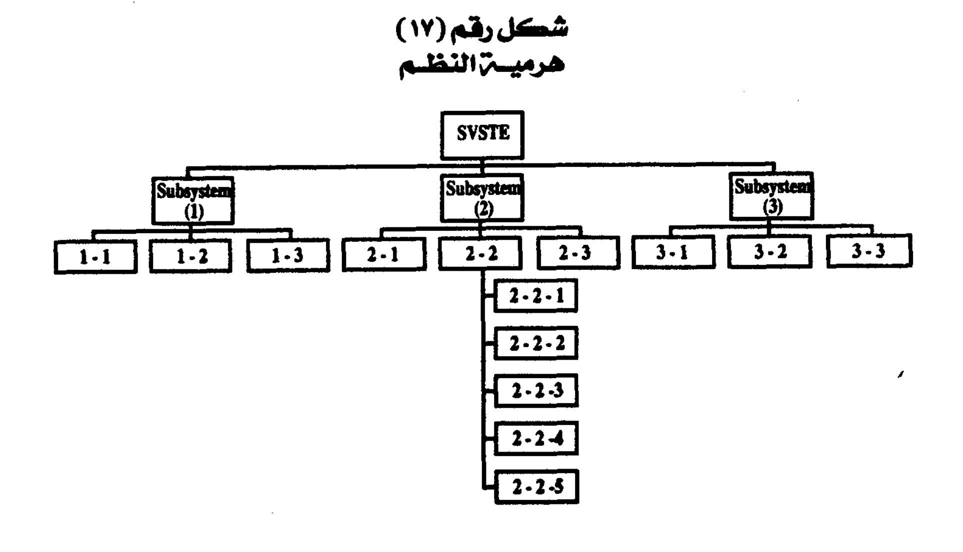
جـ- الهرمية

حيث ترتبط النظم بعلاقات هرمية فيما بينها بمعنى[1] ان الانطمة تتركب بشكل هرمى فكل نظام هو فى حقيقة الامر جزء من نظام أكبر والنظام الأكبر نفسه هو نظام فرعى ضمن نظام يمثل اطار وكل واحد متكامل وهكذا تتشعب النظم والنظم الفرعية مهما بلغت من بساطة ومحدودية.

ويتم تعين المستويات فى الترتيب الهرمى عادة بواسطة بدايات وصفية لمنع الخلط فيما هو جزء من غيره من النظم واجزاء النظام هى فى حد ذاتها تسمى النظم الفرعيه وكذلك فإن المستوى أعلى النظام الاصلى يطلق عليه نظام فوقى والمستوى اعلى النظام الفوقى يسمى البيئه وتعتبر البيئة نوعاً من النظم الفوق فوقية وهى تحتوى ايضاً على غيرها من النظم والنظم الفوقية.

والشكل التالى يوضح التركيبة الهرمية للنظام

شكل رقم (١٧)
هرمية النظم



---

(١) د. سعد غالب ياسين - تحليل وتصميم نظم المعلومات - دار المناهج - عمان - ٢٠٠٠ - صـ ١١٠-١١١.

د- ديناميكية النظم[1]

تعبر الديناميكية عن نوعية التفاعل الذى يحدث لهذا النظام سواء بين اجزائه داخل حدوده أو بين النظام وما يقع فى بيئته خارج الحدود وهنا يتم التركيز على مراحل تشغيل النظام بطريقة والتى تكون مصممة لمعالجة مدخلات النظام بطريقة تساهم فى إنتاج مخرجات مفيدة لذا فإن النظام الديناميكى يكون موجه ذاتياً وكذلك له سلوك ذى غرض محدد وهو يتكون من العناصر التالية[2] :-

- **المدخلات :** وتتكون من العناصر التى تدخل النظام لتشغيلها
- **المعالجة :** التى تحدث فيها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات
- **المخرجات :** تمثل العناصر الناتجه بواسطة التحويل
- **الرقابة:** تمثل مقياس تقيم الاداء وضبط ومراقبة العمليات
- **التغذية المرتدة :** وتمثل المعلومات المتعلقه بمكونات وعمليات النظام

هذا ويوضح الشكل التالى العلاقة بين العناصر الاساسية المكونة لنموذج النظام الديناميكى

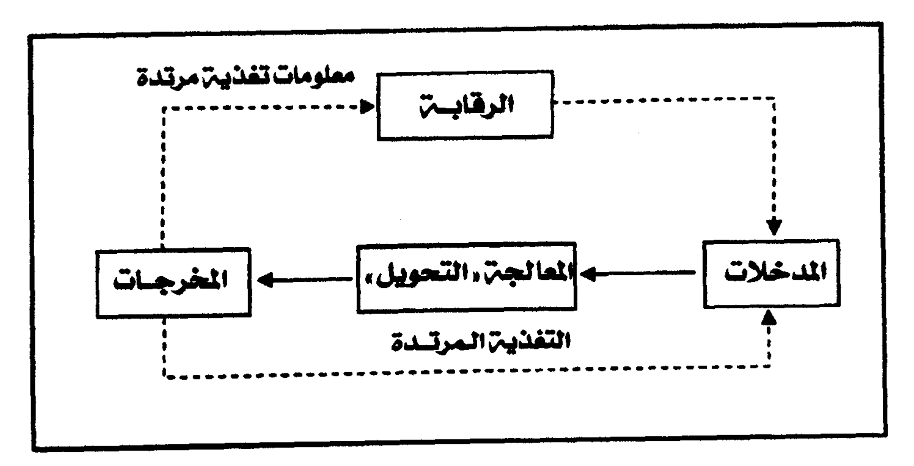
---

(١) النظام الديناميكى هو ذلك النظام الذى تقع فيه الاحداث التى تتغير حالاتها طوال الوقت.

(2) Elies M.Awad Informathion Business Prentice-Hall inc1987.P13

شكل رقم (١٨)

العناصر الأساسية لنموذج النظام الديناميكى [١]



هـ- المعالجة (التحويل) التشغيل

وهى تلك العملية والانشطة التى يتم بموجبها تحويل المدخلات الى منتجات وخدمات شكلها مغاير عن المدخلات وتعتبر المعالجه هى مركز التحويل فى جميع النظم الديناميكية وهى تصمم لتكون منسجمة مع انواع المخرجات المطلوبة او المرغوبة من المدخلات المتاحة.

و- المدخلات والمخرجات

المدخلات : هى العناصر التى تدخل الى النظام من اجل التحويل وسواء كان مصدر هذه العناصر البيئة التنظيمية الداخلية او الخارجية فالمهم هو ان تكون هذه العناصر مستلزمات اساسية لعمل واستمرار وجود النظام .

(١) د. محمد السعيد خشبه - نظم المعلومات - مرجع سبق ذكره - صـ ٣٣ .

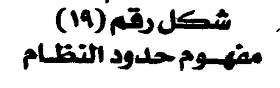
• المخرجات : هى كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات والانشطة اتحوليه التى جرت على المدخلات وهى اما ان تكون سلعاً او خدمات أو معلومات او تقارير ... وقد يطلق البعض على المخرجات تسمية النتائج .

ز- حدود وبيئة النظام

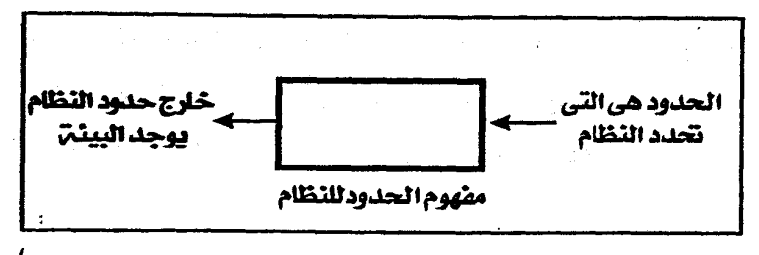
• البيئة يقصد بالبيئة هنا تلك القيود المفروضة على النظام سواء كانت هذه القيود مفروضة عليه من داخله او من خارجه.

• اما الحدود فتقصد بها تلك الصفات التى تميز النظام عن غيره من النظم الاخرى وفى العاده يتم تعين النظم بواسطة العناصر النتى تحتويها وهذه العناصر تعين حدود النظام ويكون خارج النظام بيئة النظام التى توثر عادة فى النظام أى ان النظام يقع داخل حدود والبيئة تكون خارج هذه الحدود.

والشكل التالى يسهم فى ايضاح ذلك المعنى.



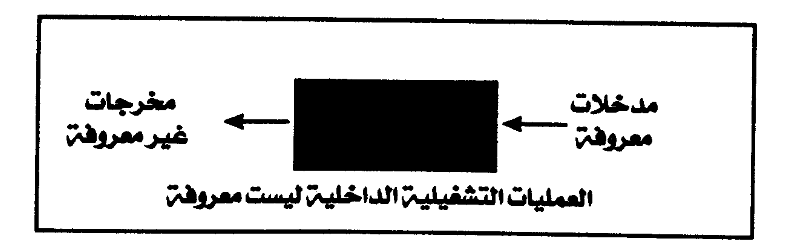
شكل رقم (١٩)
مفهوم حدود النظام



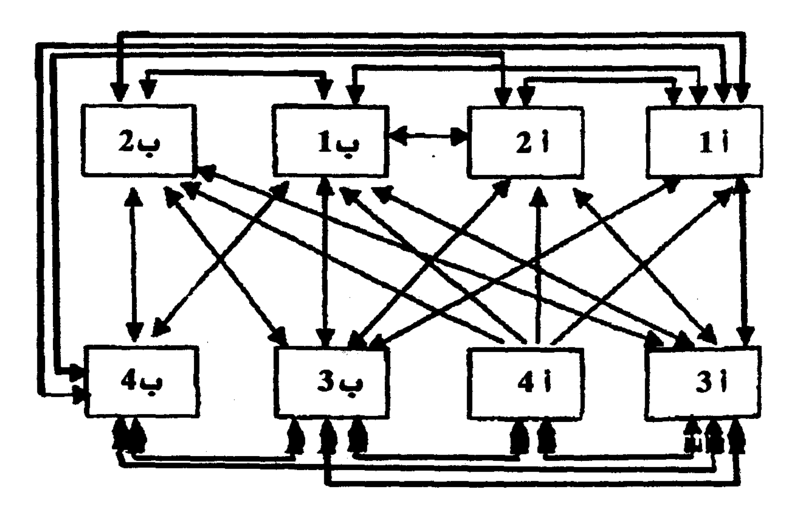
جـ- علاقات التبادل

عادة ما يتم تحليل النظام الى مجموعة من النظم الفرعية التى تقوم ايضاً بتحليلها الى نظم اصغر وذلك بهدف تقليل صعوبة النظام تحت الدراسة ونحن نستمر فى التحليل الى ان نصل الى ذلك النظام الفرعى الذى يطلق عليه اسم «الكينونة» والذى تكون مدخلاته ومخرجاته معروفة ويطلق على هذا النظام اسم الصندوق الاسود حيث يكون الهدف هنا هو دراسة الهيكل الداخلى للصندوق الاسود وفى جميع عمليات التحليل هذه فاننا نعتمد على العلاقات القائمه بين النظم الفرعيه والنظام الكلى او بين تلك النظم والبيئة وكذا بين النظم الفرعيه بعضها البعض وخلاصة القول ان النظام وان كان يتكون من عدد من الانظمة الفرعية اللانهائية فإنه ايضاً يتكون من عدد لانهائى من العلاقات القائمة بين تلك الانظمه والشكل التالى يوضح مفهوم الصندوق الاسود اما الشكل الذى يليه فيوضح العلاقات المتبادلة بين النظم الفرعية.

شكل رقم (٢٠)
مفهوم الصندوق الاسود



شكل رقم (٢١)
كل الأنظمة الفرعية ترتبط مع بعضها بعلاقات تبادلية



٧- العوامل المؤثرة على النظام

ان قدرة النظام على تحقيق الموازنة فيما بين بيئته الداخلية والخارجية يعتبر من المقومات الاساسية للنظام الناجح كما انه يلعب دوراً اساسياً فى قدرة النظام على الاستمرار و النمو فى البيئة الديناميكية وتتعدد العوامل التى تؤثر فى كفاءة وفاعلية النظام فى تحقيق اهدافه و قد تم حصر هذه العوامل فى مجموعتين هما[1]

أ- العوامل الخارجية

وهى العوامل التى تغرزها البيئة التى يعمل فيها النظام وتؤثر فى مدخلاته ومخرجاته على حد سواء واهم هذه العوامل ما يلى :-

(١) د. خالد عبد الرحيم الهيتى - اساسيات التنظيم الصناعى - دار زهران للطباعة والنشر - عمان - ١٩٩٧ - صد ١٠٣ وما بعدها .

• الظروف الاقتصادية

وتلك العوامل يتمثل تاثيرها على فاعلية النظام فى جانب المدخلات وهى عادة تشتمل على ظروف العرض والطلب.

• العوامل الاجتماعية

وهى تؤثر ايضاً تاثيراً واضحاً على مدخلات النظام وتتمثل فى القيم والعادات والتقاليد ثم انها قد تؤثر على المخرجات وذلك فيما يتعلق بقدرة النظام على طرح مخرج يلبى الاحتياجات البيئية.

• القوانين والتشريعات

وتتمثل فيما تصدره الدولة من قوانين وانظمة ولوائح قانونية ويتوقف نجاح النظام هنا على مدى مقدرته فى تفسير وتطبيق القوانين والتشريعات ضمن الاسباب المبررة لها.

ب- العوامل الداخلية

وهى مجموعة العوامل التى تنبع من داخل النظام ويكون لها قدر معين من السيطره عليها وتؤثر تلك العوامل على جميع حلقات النظام بدءا بالمدخلات ومرورا بالعمليات وانتهاء بالمخرجات واهم تلك ما يلى :-

- قدرة النظام على الاستخدام الامثل للموارد النادرة المادية والبشرية
- درجة التكامل بين الهيكل التنظيمى للنظام واهدافه
- مدى قدرة النظام على التنسيق بين النشاطات المختلفة لاجزائه

❖ درجة التكامل بين نظم الاتصالات ونظم المعلومات فى النظام

❖ مدى قدرة النظام على تبنى قواعد موضوعيه فى التوظيف والترقيه بالنسبه للكادر البشرى

❖ مدى قدرة النظام على تحقيق الموازنه بين السلطات والمسؤليات

❖ مدى قدرة النظام على استخدام التخطيط القائم على حصر المتغيرات المستقبليه واستحداث الخطط المناسبه للتعامل معها.

٨- مدخل النظم ومنظمات الاعمال

تكون لدينا الان ادراك ... ام بمفاهيم وانواع النظم ونحتاج الآن لوضع انشطة ووظائف منظمات الاعمال فى سياق الحديث عن النظم من اجل تحليل عمليات وانشطة المنظمه ودور النظم فى تشغيل هذه الانشطة والعمليات.

لذا سوف نتناول هذا الحديث من خلال المحاور التالية :-

أ- اهمية النظرة الى المنظمة كنظام

من البدايه يمكننا القول انه اشتقاقاً من النظرية العامة للنظم فإنه يمكننا تعريف المنظمه كنظام كما يلى[1] :-

المنظمة هى مجموعة من الاجزاء التى يعتمد كل منهما على الآخر والتى تكون معاً الوحدة الكاملة لان كلا منها يشترك بشئ ما من الكل الذى الذى يعتمد بدوره على البيئة الاكبر أما عن اهمية النظر الى المنظمة كنظام فان ذلك يرجع الى السببين الاتين[1] :-

---

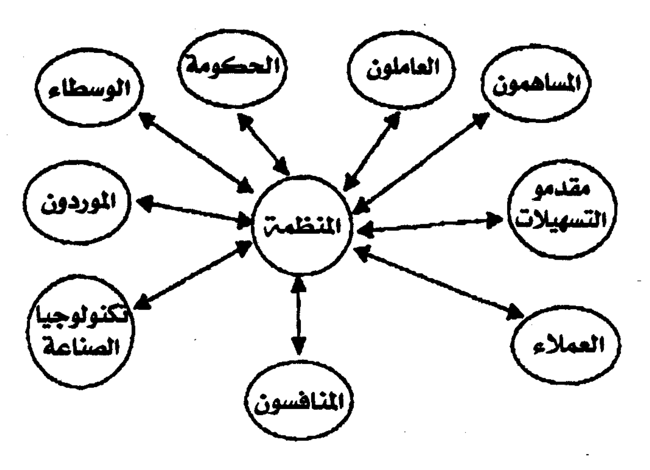
(١) د. محمد السعيد خشبه - نظم المعلومات - مرجع سبق ذكره - صـ ٣٦ .

(٢) د. سمير محمد يوسف - ادارة المنظمات - مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية - ١٩٨٠ - صـ ٩٩ .

١- حيث ان المنظمه تتكون من اجزاء متداخلة تعتمد على بعضها البعض فإن الفاعلية الكلية لها تعتمد على الفاعلية الجزئية لكل جزء منها وأى مشاكل تظهر فى جزء يمكن أن تؤثر فى الأجزاء الأخرى لذا فإن الأمر يستدعى التوكيد على ترابط الانظمة الفرعية مما يعنى ضرورة تفهم الاداره لترابط عمل التقسيمات الداخلية فيها واثر سعى كل منها لتحقيق اهدافها على المساعى المماثلة لبقية التقسيمات.

٢- ان المنظمه لا تعمل فى فراغ بل لا بد من ادراك حقيقة التفاعل القائم بينها وبين بيئتها الخارجية حتى يمكنها تحقيق اهدافها وذلك يستلزم دراسة العوامل المختلفة بتلك البيئة بصورة مستمرة فمنظمة الاعمال هى وحدة متكاملة هادفة تنشئ وتنمو وتزدهر لتحقيق اهداف معينة آخذة فى الحسبان تفاعل وانسجام وتكامل الانظمة الفرعية المكونه لها وفى نفس الوقت فإنها لا تغفل علاقتها بالبيئة المحيطة بها والتى تعمل فيها فهى تؤثر وتتاثر بالبيئة فى وقت واحد والشكل التالى يسهم فى ايضاح ما سبق.

شكل رقم (٢٢)
علاقات التأثير والتأثر بين المنظمة وبيئتها الخارجية



ب- عناصر نظام المنظمة

وهنا تجدر الإشارة إلى أن منظمة الأعمال سواء كانت شركة أو منشأة أو مشروع.. الخ تعتبر نظاما يحتوى على مجموعة من المكونات أو الأجزاء ذات العلاقات المتداخلة والمصممة سلفا لتحقيق أهداف أو أهداف معينة وهى نظام إدارى فى حد ذاته ***والشكل التالى يوضح ذلك :***

شكل رقم (٢٣)
المنظمة كنظام إدارى

الإدارة

↕ التغذية العكسية

نظام المعلومات

مدخلات: الموارد الاقتصادية	معالجة: معالجات تنظيمية	مخرجات: خدمات وسلع
- أفراد	- إنتاج	- منتجات
- أموال	- تخزين	- خدمات
- آلات	- تسويق	- مدفوعات
- أبنية	- أفراد	- تبرعات
- بنايات	- تمويل	- ضرائب
- أراضى	- أخرى	- معلومات
- طاقة		- أخرى

هذا ويمكن النظر إلى منظمة الأعمال على اعتبار أنها نظاماً كليا يتكون من ثلاثة أنظمة فرعية تتفاعل معا بحيث تساهم فى تحقيق وإنجاز الأغراض والأهداف العامة للمنظمة ***وهذه النظم الفرعية هى :***

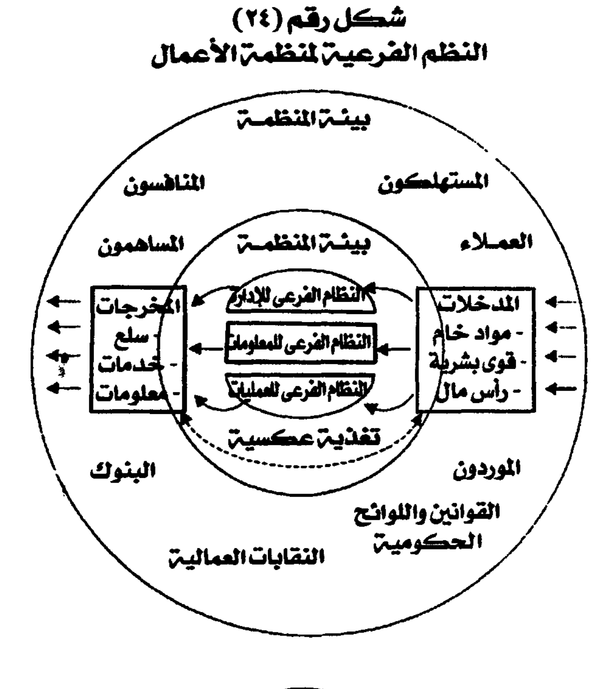
أ- **النظام الفرعى الإدارى :** ويحتوى على جميع الأفراد والأنشطة المرتبطة مباشرة بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ب- **النظام الفرعى للعمليات :** ويتضمن جميع الأنشطة المرتبطة بعملية التنفيذ الخاصة بالمنظمة مثل الإنتاج والمشتريات والتمويل والعلاقات العامة والأفراد والمخازن ..إلخ .

جـ- **النظام الفرعى للمعلومات :** ويتضمن مجموعة من الأفراد والآلات والأنشطة التى تقوم بتجميع وتشغيل البيانات بطريقة تؤدى إلى حصول الإدارة على المعلومات التى تحتاجها.

والشكل التالى يوضح هذه الأنظمة الفرعية:

شكل رقم (٢٤)
النظم الفرعية لمنظمة الأعمال



ج- خصائص المنظمة كنظام

١- تعتبر منظمات الأعمال نظاما مفتوحا حيث تتميز تلك المنظمات بنفس خصائص النظام المفتوح والتى سبق التعرض لها ومن أهم هذه الخصائص:

أ- الاهتمام بتأثير البيئة على المنظمة وأثر المنظمة على البيئة.

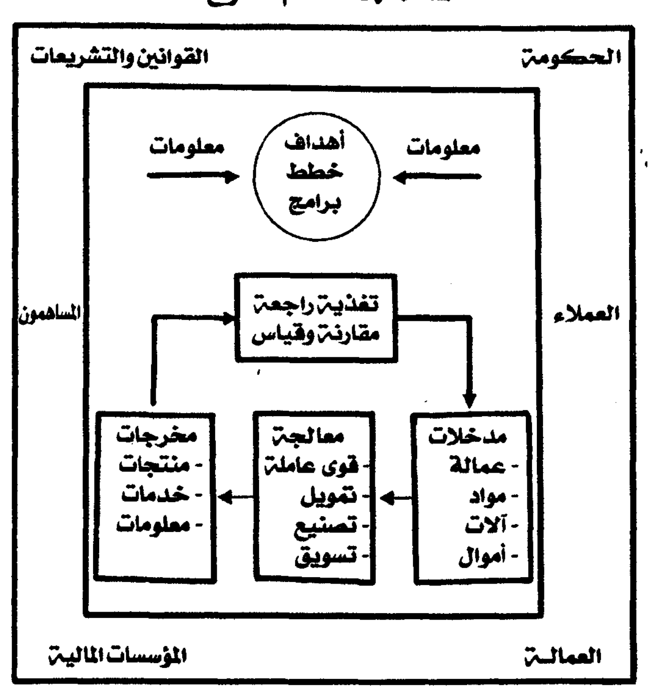
ب- التغذية العكسية. ج- الاستقرار والتوازن الحركى.

د- التوازن بين أنشطة الصيانة والتكيف

والشكل التالى يظهر المنظمة كنظام مفتوح.

شكل رقم (٢٥)

المنظمة كنظام مفتوح (١)



---

(١) د. عوض منصور وآخرون - مقدمة فى تحليل المعلومات باستخدام الكمبيوتر - غير مبين الناشر، عمان، ١٩٨٦، صـ ٤ .

ويلاحظ من الشكل أن المنظمة كنظام مفتوح تستقبل المدخلات من مواد وعمالة والآلات وأموال ..إلخ من البيئة كما تستقبل أيضا منها المعلومات حتى تتمكن الإدارة من تحديد الأهداف والخطط والبرامج والتنبؤات التى تحتاجها من ثم تخرج مخرجاتها من المنتجات والخدمات إلى البيئة المحيطة بها .

٢-*تعتبر منظمات الأعمال نظاماً ديناميكياً ففى حقيقة الأمر فإن منظمة الأعمال تعتبر نظاما ديناميكيا حيث إنها تتأثر بمجموعة من العوامل يتم تحديدها من خلال تحديد عناصر الأنشطة التى تشتمل عليها أى منظمة وهى :*

أ- تحديد الأهداف

ب- البحث عن فرص متاحة لترويج المنتجات أو الخدمات

ج- اختيار الفرص التى تتفق وتتواءم مع السياسات

د- إعداد وإنشاء النظم التى تتفق مع الفرص المختارة

هـ- تشغيل النظم التى أنشئت من قبل .

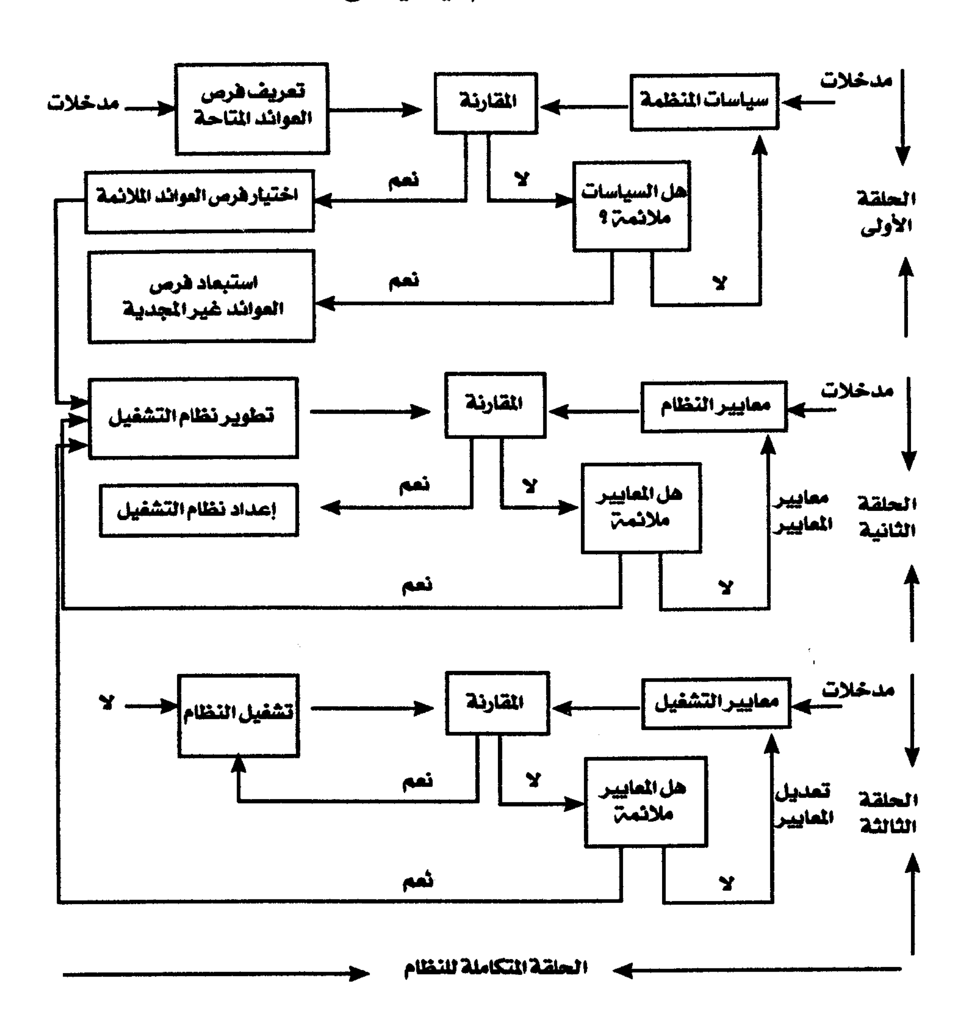
ويتضح من العناصر السابقة صعوبة أو استحالة أداء عمل أو جهد ما بدون تحديد الأهداف ورسم السياسات التى تصبح معايير على مستوى المنظمة كما يوضح ذلك مجموعة الأفعال والتصرفات والحركات التى يتوقع حدوثها من البداية ومدى اعتماد كل خطوة فى هذه العملية على الخطوات أو العناصر السابقة أو اللاحقة لها ودرجة ذلك مما يعتبر ذات طبيعة ديناميكية إلى حد كبير وتنطبق هذه العناصر المتتابعة على العملية الإدارية الشمولية فى المنظمة والنموذج التالى يوضح الخصائص الديناميكية للنظام المتكامل فى أى منظمة كما يحدد إطار أى نظام معلومات قد يحتاج إليه فى أداء الأنشطة لأى عنصر من عناصر النظام [1].

---

(١) د. محمد محمد الهادى - نظام المعلومات فى المنظمات المعاصرة - مرجع سبق ذكره ، صـ ٣٠ - ٣١ .

شكل رقم (٢٦)

المنظمة كنظام ديناميكى [١]



ومن الرسم يتضح الخاصية الديناميكية للنظام ففى الحلقة الأولى يتضح أن رسم السياسات يترابط ويتداخل مع تعريف وتحديد فرص العوائد المتاحة حيث أن كل منهما يؤثر على الآخر بطريقة متكاملة.

---

(١) د. محمد محمد الهادى مرجع سبق ذكره ، ص ١٧١ .

أما فى الحلقة الثانية فنجد انه بمجرد اختيار فرص العوائد الملائمة فإنها توضع موضع التنفيذ على أساس تطوير نظام تشغيل مقبول والحلقة الثالثة توضح ان النظام اصبح واقعاً ملموساً كما ان الحلقة المتكاملة للنظم اصبحت تشمل على مدخلات المعلومات وبدائل القرارات التى تتخذ فى المواقف التى يتضح ان فيها فرصا أحسن وأفضل لتحقيق العوائد.

هذا ويلاحظ أنه فى اللحظة التى يختل فيها التوازن الديناميكى داخل النظام او خارجه يصبح النظام فى حاجة ماسة الى التطوير وتغيير نفسه للتكيف مع البيئة.

٣- تعتبر المنظمات هرمية

وهنا نشير الى المستويات التنظيمية التى يمكن ان تكون بأى عدد فى النواحى التطبيقية ولكن هناك فى العادة ثلاثة او أربعة فقط فى النظرية العامه للنظم وهم التخطيط الاستراتيجى الرقابة الادارية ثم رقابة العمليات اما المستوى الرابع فهو فئة العاملين بالمنظمة وليس لهم اى مسؤلية ادارية وهم الموظفون الكتابيون .

٤- المدخلات والمخرجات

تستقبل المنظمة من بيئتها المحيطة بها وبصفة مستمرة مدخلات اولية فى شكل موارد اقتصادية منها :

- القوى البشرية
- الآلات
- الأموال
- المواد الخام
- المعلومات
- الطاقه

كما تقوم المنظمات بتصدير مخرجتها الى البيئة المحيطة بها فى شكل مناسب للاستخدام ويمكن ان تكون المخرجات احد الاشكال الاتية :-

- خدمات
- منتجات
- معلومات
- مساهمات
- اموال
- سياسات

٥- عمليات المعالجات

تتميز المنظمات بوجود مجموعة الانشطة والوظائف هدفها تحويل المدخلات الى مخرجات.

ومن امثلة تلك الانشطة عمليات اتخاذ القرار بتحويل المعلومات الى اجراءات وكذا عمليات الانتاج والتصنيع التى تحول الماده الخام الى منتجات جاهزه وكذا عمليات تشغيل البيانات وتحويلها الى معلومات.

٧- مدخل النظم ووظائف الادارة

أ- التخطيط ومدخل النظم

ان استخدام مفهوم النظم فى التخطيط يوكد على ان التخطيط الادارى الفعال لا يقتصر على الاداره العليا ولكن يتطلب تحقيق التكامل بين مدخلات المعلومات الخاصه بكل المستويات الاداريه والنظم الفرعيه مثل الانتاج ، التمويل ن الشراء ... إلخ كما انه فى ظل استخدام مفهوم النظم فى التخطيط نجد انه يمكن النظر الى التخطيط كنظام يتكون من:-

• **المدخلات:** وهى عناصر اساسية يأتى اغلبها من البيئة الخارجية مثل المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والتنافسية فضلا عن البيانات والمعلومات التى تصف نتائج الانجاز فى النظم الوظيفية الداخلية مثل نظام الانتاج والتسويق

• **عمليات التشغيل:** وهنا يتم تفهم البيانات والمعلومات واستخدام الاساليب الرياضيه والاحصائيه فى التخطيط كما يمكن استخدام اساليب اخرى فى اعداد خطط المنظمه مثل العصف الذهنى

• **المخرجات:** وهى عادة ما تشتمل الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وسياستها المختلفه والخطط الوظيفية الرئيسية وبرامج العمل التفصيلية والنظم والاجراءات الحاكمة للتنفيذ.

وهناك ثلاثة نظم فرعية للتخطيط فى منظمات الاعمال هى[1] :-

أ- النظام البيئى: الذى يحدد الملامح الرئيسية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتى من خلالها لابد ان يعمل المشروع.

ب- النظام التنافسى: ويستخدم هذا النظام فى وصف الهيكل الصناعى الذى تعمل المنظمة فى نطاقه والعلاقات التنافسية والعلاقات بين المنتجين والمستهلكين

جـ- النظام الداخلى للتنظيم: وهو يوضح الهيكل التنظيمى والاهداف والاستراتيجيات والسياسات والعلاقات المختلفة السائدة فى التنظيم هذا ويلاحظ أن هناك تداخل بين هذه النظم الفرعية الثلاثة بما يفيد بأن نظام التخطيط يركز على المعلومات التى يتم استقبالها من كل هذه النظم

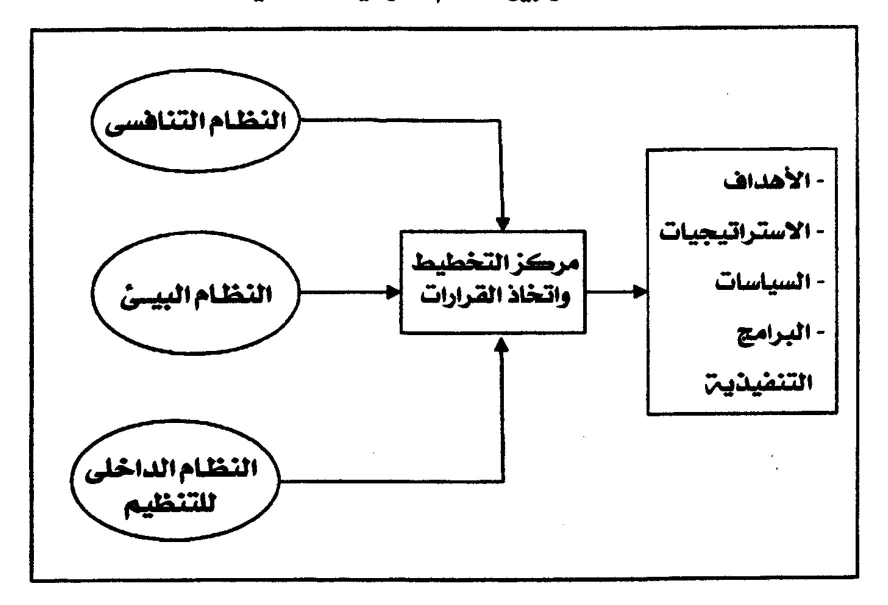
---

(١) د. محمد على شهيب - نظم المعلومات لأغراض الإدارة - مرجع سبق ذكره - صد ١٩ وما بعدها .

وتستخدم هذه المدخلات من المعلومات فى تخطيط الاهداف الاستراتيجية والسياسات الادارية

وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى

شكل رقم (٢٧)
التكامل بين النظم الفرعية للتخطيط



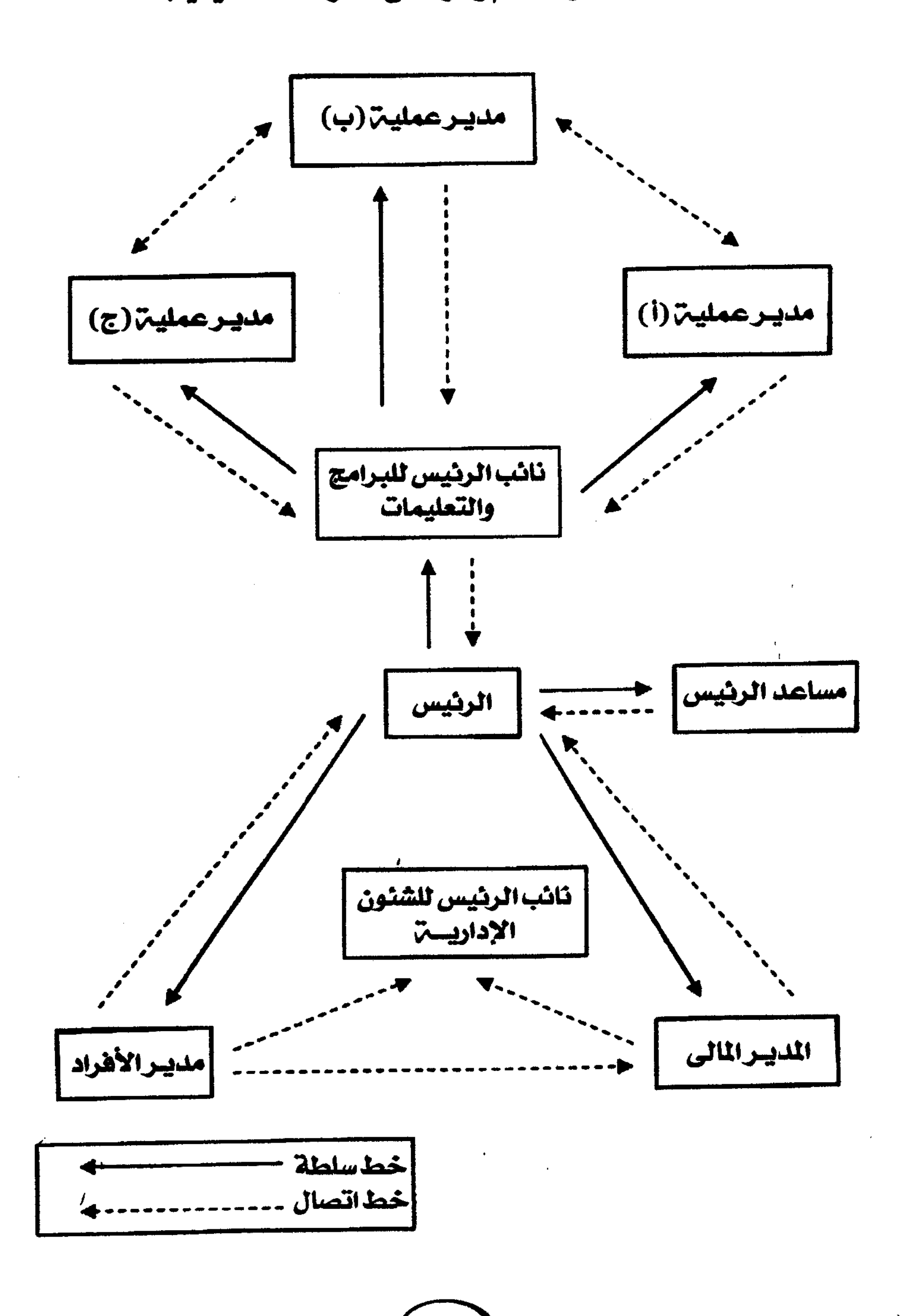
أ- التنظيم و مدخل النظم

وفقاً لمنهج النظم فإن على المدير أن ينظر إلى منظمة الاعمال ليس على اساس احتوائها على عدد من الوحدات المنفصلة ولكن على اساس أن هذه الوحدات مترابطة بحيث تكون فى مجموعها نظام كلى للمنظمة ومن هنا فإن على المدير أن يعى جيداً العلاقات التى تربط هذه الوحدات والاجزاء وأن تكون لديه القدرة على التنبؤ بالتدخل والتفاعل بينها ويبرز دور المدير ايضاً فى تحقيق التكامل بين الافراد والوظائف المختلفة بحيث يتيح ذلك لكل جزء من النظام أن يؤدى دوره فى تحقيق الهدف الرئيسى للمنظمة.

وهذا التكامل قد ياخذ شكل افقى او راسى واذا ما ادركنا ان التكامل الافقى قد يصعب تحقيقه بسبب المفهوم النفعى كما انه قد يتعارض مع التكامل الراسى ولا سيما حينما تعمل كل وظيفة فى اطارها بدون الاهتمام ببيئتها وتأثيرها على النظام الكلى - لذا فإننا نميل الى إحداث نوع من التكامل الرأسى للانظمة الفرعية وهذا التكامل الرأسى أدى الى تغير مفاهيم الهياكل التنظيميه التقليدية حيث اصبحت هذه الهياكل ترتكز على البرامج والانشطة المتكامله بدلا من التباعد والاستقلالية التى تتميز بها هياكل التنظيم التقليدية والنموذج التالى يوضح اثر التكامل الراسى على الهياكل التنظيمية بمنظمات الاعمال[1] :-

(1) Lay.C.E.The Functional Eycles Of Accounting and Management In Thomas,W.E, (ed) Reaclings In Cost Accounting Budgeting and Conrol (N.J:South-Western Publishing Company 1960)

شكل رقم (٢٨)
مدخل النظم وأثره على الخرائط التنظيمية



ومن الرسم نجد انه عند استخدام مدخل النظم فى الخرائط التنظيمية فإن كل العلاقات المتداخلة الرسمية والتى تتدفق خلالها المعلومات تظهر بوضوح كما أن تطبيق هذا المدخل قد حقق مجموعة من المزايا أهمها:-

١- تبسيط وتقليل الهياكل التنظيمية لتجميع النشاطات وتركيز الرقابة والصلاحية.

٢- امكانية الزيادة فى معدل الاعمال التى تقع تحت مسئولية الوحدة التنظيمية فى الوقت الذى يتناقص فيه عدد الوحدات وتزداد القدرة الرقابية على العمليات.

٣- الغاء بعض الاعمال الروتينية وبشكل خاص الكتابية مما يترتب عليه التوفير فى عدد العاملين وامكانية إعادة استيعابهم فى وظائف أخرى.

• الرقابة ومدخل النظم

الرقابة كنظام فرعى من النظام الادارى تتكون من المدخلات والتى تتمثل فى البيانات الخاصة بالانجاز الفعلى والخطط والموازنات والبرامج وجداول التنفيذ المخططة حيث يتم تحليلها فى منطقة التشغيل فى النظام ومن ثم نحصل على المخرجات والتى تتمثل فى شكل خطوات تصحيحية تستخدم عند اعادة التصحيح.

ويتكون النظام الرقابى من العناصر التالية [1]:-

أ- البنود والخصائص الرئيسية المطلوب الرقابة عليها حيث يساعد ذلك مصمم نظم المعلومات على التركيز على مراكز المعلومات التى تخص هذه البنود والخصائص.

---
(١) د. محمد على شهيب - المرجع السابق - صـ ٢٤- ٢٥ .

ب- تحديد واستخدام الادوات والطرق التى يمكن بها قياس البنود والخصائص محل الرقابة ومن امثلة تلك الادوات نظرية العينات وأساليب الاستنتاج الاحصائى.

جـ- وحدة الرقابة والتى تقوم بعملية المقارنة بين البيانات التى تم قياسها وبين معدلات الاداء المخططة ثم توجيه الجهود التصحيحية طبقاً للحاجة اليها.

د- وحدة التنشيط التى تقوم باستقبال المعلومات المرتده ثم تحديد الاعمال التالية :-

- تقيم درجة الدقة فى المعلومات المتبادلة بين النظم الفرعية المختلفة
- تحديد درجة اهمية الانحرافات بالنسبة للمعايير المحددة مسبقاً
- تحديد انواع المدخلات التى يمكن بها تحديد مسار النظام مع ضمان درجه مناسبة لاستقراره .

اما من زاوية النظم الفرعية التى تتكون منها الرقابة فهى تنقسم الى خمس مجموعات[1] :-

١- **المجموعة الاولى:** وتتضمن النظم الفرعية للرقابة على المستويات الادارية فمستوى الاداره العليا يتعلق عملها بالاستراتيجية وادائها ككل ويجب أن يتمشى ذلك مع الخطط التى رسمها مجلس الادارة أما الادارة الوسطى فيتعلق عملها بالتخطيط قصير الاجل والتشغيل وهذا العمل سيكون متعلقاً بالانتاجية والكفاية والادارة المباشرة يتعلق عملها بمباشرة العمل اليومى ومن ثم تحتاج الى إعادة تغذية للمعلومات يكون خاضعاً للمراقبة.

---

(1) Koontg.H.(O,Donnell,C,Principles Of Managment (New York: McGrow-HillBook C.O.Fowrth Edition,1968) P.P.643-647

٢- المجموعة الثانية: وهى تضمن النظم الفرعية للرقابة على مجموعة الموارد كالموارد البشرية والاصول الثابتة والمواد والاصول السائلة ... وهذه الموارد يجب ان يتم الاحتفاظ بها مع حدود الرقابة التى يتم اعدادها بواسطة المديرين.

٣- المجموعة الثالثة: وهى تضمن النظم الفرعية للرقابة الوظيفية ومعلومات الرقابة المطلوبة هنا هى :-

- معلومات التسويق
- معلومات الانتاج
- معلومات عن العاملين
- المعلومات المالية
- معلومات البحث والتطوير والشئون الهندسية

٤- المجموعة الرابعة: وهى تتضمن النظم الفرعية للرقابة على الانتاج فكل خط انتاجى يجب مراجعته بتقديم المعلومات لمديرى الاقسام الانتاجية ومن ثم فإن المعلومات عن الانتاج والتسويق والتمويل تكون ضرورية للعملية الرقابية.

٥- المجموعة الخامسة: وهى تتضمن مجموعات النظم الفرعية للرقابة على التشغيل وهى تتضمن عمليات التنبؤ والتصميم ومناولة المواد والتشغيل وحساب التكاليف والمبيعات[1] .

---

(١) د. محمد شوقى بشاوى - الحاسب الالكترونى ونظم المعلومات - مرجع سبق ذكره - صـ ١٠٤ وما بعدها .

● تقييم النظرية العامة للنظم[1]

تتمثل ايجابيات تلك النظرية فيما يلى :-

١- تتميز بكونها توفر اداة تحليليه فعاله فى دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التى تؤثر فيها.

٢- تهتم تلك النظريه بعمليات الترابط والتكامل والتفاعل بين اجزاء المنظمه بحيث ان أى خلل فى احد الاجزاء سوف ينتقل تاثيره الى الاجزاء الاخرى.

٣- اعطت هذه النظرية معناً جديداً للبيئة الخارجية حيث شملت جميع الاطراف والجهات التى تتعامل مع المنظمة.

أما عن سلبيات تلك النظرية فإن البعض يرى أن النقاط السابقة تعانى من ضعف او خلل فى بعض اجزائها فهناك العديد من المنظمات لا تعتنق هذه النظرية ومع ذلك تقدم انتاجاً جيداً لبيئتها الخارجية.

ب- النظرية الموقفية «الشرطية»

١- منطوق النظرية

«لاتوجد مبادئ أو قواعد أو نظريات فى مجال الادارة قابلة للتطبيق فى جميع الظروف والمواقف وإنما يحتاج كل موقف إلى مبادئ أو قواعد أو نظريات تتفق مع طبيعته».

وبمعنى آخر فان المدخل الموقفى يعنى ان تخصص المنظمة وطريقة الادارة فيها هى أمور تتوقف على نوعية المهام والبيئة التى يتعين على المنظمة

(١) د. مصطفى نجيب شاويش - الادارة الحديثة - مرجع سبق ذكره - صـ ١٣٤ .

النهوض بها أى أن سيادة المدخل الكلاسيكى او السلوكى «العضوى» يتوقف على طبيعة المهام التى تقوم المنظمة لتحقيقها وذلك على النحو الذى يوضحه الجدول التالى

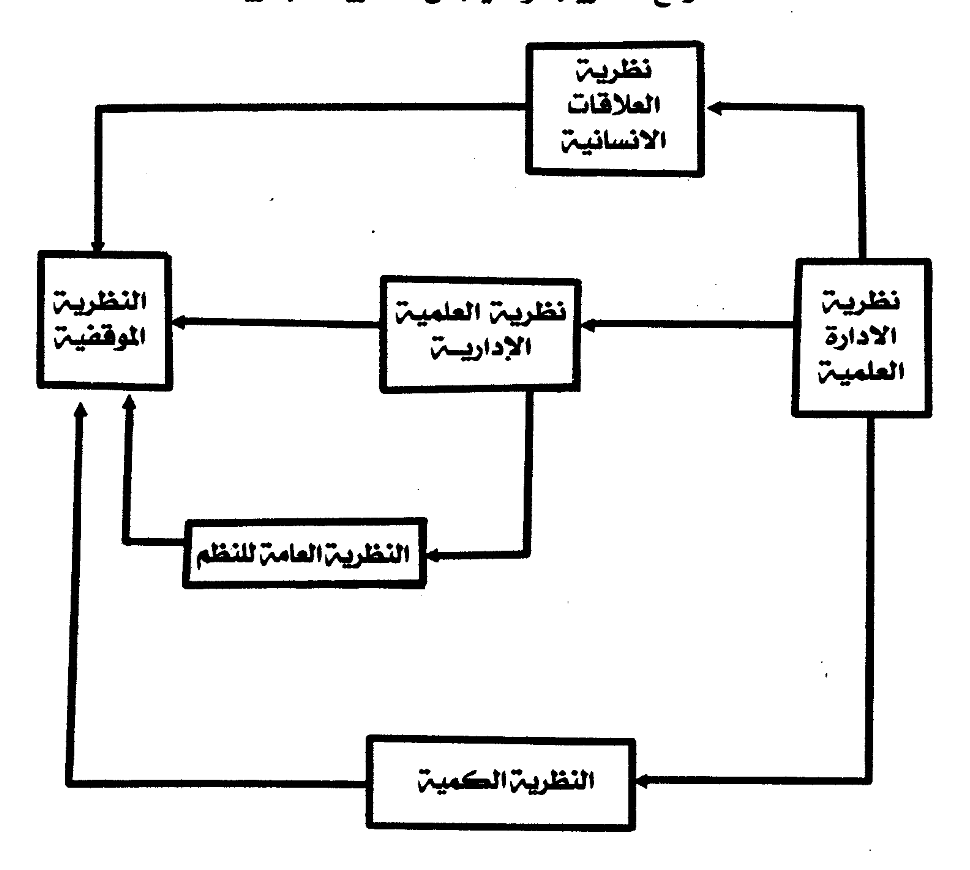
جدول رقم (٦)
الإدارة الموقفية

نوع الإدارة	ميكانيكية	عضوية
- نوع البيئة	ثابتة	سريعة التغير
- التأكيد الرئيسى	الكفاية الانتاجية	المرونة
- كيف تدار المنظمة	بالتأكيد على الوظائف الروتينية والإجراءات والقواعد الكبيرة	إجراءات أقل
- المدخل الإدارى الفعلى	كلاسيكى	سلوكى

هذا وتعتبر هذه النظرية امتداداً للنظرية العامة للنظم فكلاهما تهتم بالبيئة والنظر الى الكيانات أو الظواهر كاجزاء كاملة وكلاهما تقوم على فكرة الاعتماد المتبادل.

ويوضح الشكل التالى موقف هذه النظريات من غيرها من النظريات.

شكل رقم (٢٩)
موقع النظرية الموقفية من النظريات الإدارية



الافتراضات التى تستند عليها النظرية(١)

١- ضرورة ادراك او فهم ظروف المنظمة الحقيقية

٢- اختيار الاساليب الاداريه الاكثر ملائمه لهذه الظروف او المواقف

٣- الكفاءه فى تنفيذ هذه الاساليب .

---

(1) Robert:J.Thierauf, Robert C.Klekamp and Daniel W.Greeding Management Princip and Practices (New York:Johnwileg and Sons 1977) P.10

رائد هذه النظرية[1]

أ- جوان ويدورد

صنف ويدورد الصناعات حسب نظام الانتاج المتبع الى ثلاث مجموعات هى[2]:-

- مصانع الانتاج الصغيرة وهى التى تنتج سلعة واحدة او عدد محدود من السلع.
- مصانع الانتاج الكبيرة سواء من حيث التشكيلة او الكمية
- مصانع تتبع اسلوب انتاج العمليات وبشكل اتوماتيكى

وقد اوضحت ان هناك ارتباطاً بين كل نوع من هذه الصناعات وبين النمط التنظيمى المتبع فيها كما ان هناك علاقة بين الفاعلية التنظيمية ودرجة التوافق بين التكنولجيا والهيكل التنظيمى وبين حجم التكاليف الادارية والتكنولجيه المستعملة.

وكذا فقد بينت الدراسات التى قامت بها ويدورد ان كل نوع من انواع التكنولجيا المستعملة يرتبط بوظيفة اساسية ويعتبرها اساس نجاحها ففى الصناعات الصغيرة تكون النقطه الاساسيه هى البحث والتطوير وفى الصناعات الكبيرة فإن التركيز على الانتاج بتكلفة معقولة ونوعية جيدة يكون هو اساس النجاح أما فى حالة أسلوب العمليات فإن اساس النجاح هو القدرة على التسويق.

---

(1) Joan Wood Ward, Management and Technology:Problems Of Progress In Industry,Series No.3 (London:Her Majesty's Stationary Office 1958) P.22

(٢) د. محمد قاسم القريونى - مبادئ الاداره - مرجع سبق ذكره - صـ١٤٠ وما بعدها.

ب- اسهامات تشارلز بيرو[1]

اهتم بيرو بدراسة أثر التكنولجيا على الهياكل التنظيمية وهو قد نظر الى التكنولجيا على انها تعنى المعرفة وليس الالة وقد قسم التكنولجيا وفقاً لهذا الاساس الى اربعة انواع :-

- **التكنولجيا الروتينية** وهى التى ليس فيها اعمالاً استثنائيه ومتنوعه وانما مهام سهلة الحل
- **التكنولجيا غير الروتينية** وهى التى تتصف بكثرة وتنوع الاعمال وصعوبة التعامل معها
- **التكنولجيا الهندسية** وهى تتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التى يجب التعامل معها بطريقة عقلانية
- **التكنولجيا الحرفية** وهى التى تتعامل مع قضايا متكررة وغير متنوعة كثيراً .

هذا ويمكن تلخيص العلاقات التى توصل اليها بيرو من التكنولجيا والهياكل التنظيمية فى الجدول التالى :-

(1) Charles Perrow "Aframe Work For The Comparative Aanaly Sis Of Organization" Americon Sociological Review, April 1976 P.P 194-208

جدول رقم (٦)

العلاقة بين التكنولوجيا ونمط الهيكل التنظيمى كما يراه بيرو [١]

نوع التكنولوجيا	درجة الرسمية	درجة المركزية	نطاق الاشراف	التنسيق والرقابة
روتينية	عالية	عالية	كبير	التخطيط والإجراءات الصارمة
هندسية	متدنية	عالية	متوسط	التقارير والاجتماعات
حرفية	متوسطة	متدنية	ما بين متوسط وكبير	الاجتماعات والتدريب
غير روتينية	متدنية	متدنية	ما بين متوسط وضيق	الاجتماعات ومعايير الجماعة

جـ - اسهامات بيرن وستولكر

تركزت هذه الاسهامات فى التعرف على اثر البيئه على نمط الهيكل التنظيمى واسلوب الاداره المتبع وكان المقياس الذى تم اختياره للتعرف على مدى التغير فى البيئه هو نسبة التغير فى التكنولجيا المستعمله وفى الاسواق التى يتم التعامل فيها وقد توصلت تلك الاسهمات الى النتائج التى يوضحها الجدول التالى[١] :-

جدول رقم (٧)

الهيكل ذات الطبيعة الميكانيكية والطبيعة العضوية

الخصائص	الهيكل التنظيمى ذو الطبيعة الميكانيكية	الهيكل التنظيمى ذو الطبيعة العضوية
تعريف المهمة	دقيق	مرن
الاتصالات	عمودية	أفقية
الرسمية	عالية	متدنية
التأثير	عن طريق السلطة	عن طريق الخبرة
الرقابة	مركزية	متنوعة

(١،٢) د. محمد قاسم القريونى - مبادئ الادارة - مرجع سبق ذكره - صد ١٤٤-١٤٥

وخلاصة القول ان الهياكل التنظيمية التى تتناسب والبيئات الدنيا ملكية تختلف عن تلك الهياكل الموجودة فى البيئات المستقره فالمنظمات القادرة على التعامل مع البيئات الديناميكية هى التنظيمات العضوية أما التنظيمات ذات الطبيعة الميكانيكية فهى اكثر تناسباً مع البيئات المستقرة.

د - اسهامات لورنس ولورتش(١)

حيث تمركزت هذه الاسهامات فى فحص أثر البيئة الخارجية التى تعمل فيها المنظمات المختلفة من حيث سرعة وديناميكية التغير ودرجة الغموض وعدم اليقين الذى يحيط بها وقد بينت تلك الدراسات ان التنظيم المرن وغير المعقد يتناسب مع الهيئات الاكثر تغيراً بينما يتناسب التنظيم الثابت والمعقد والذى فيه درجة كبيرة من الرسمية مع التنظيمات الاقل تغيراً فى ظروف بيئية مستقرة.

هـ- اسهامات امرى وترست(٢)

تتمثل اسهامات امرى وترست فى تصنيف الهيئات التنظيمية التى يتقرر على أساسها نوع التنظيم الى أربع فئات هى :-

١- البيئة الهادئة نوعاً ما وهى تمثل بيئة قليلة التعقيد ولا تشكل تهديداً أو قلقاً كبيراً للمديرين ولا تؤثر على نمط اتخاذهم للقرارات .

---

(1) Paulr.Lawrence and Jay W.Lorsch, Organization and Environment, (Cambrige Mass:Harvard University Press, 1966) P.P 12-18
(2) F.E.Emery and E.L. Trist,"Causal Texture Of Organizatianal Environmenta" Human Relations February 1965 P.P. 21-32

٢- البيئة الهادئة مع تقلبات متوقعة وهى تتميز بعدم التغير السريع والتغيرات تكون متوقعة لذا فإن استمرار نجاح التنظيم يعتمد على دقة التنبؤات مما يعطى أهمية كبيرة لعملية التخطيط.

٣- البيئة المزعجة المتغيرة وهنا نجد ان التنظيمات تعمل فى جو تنافسى ملئ بالمتغيرات التى يصعب أخذها فى الحسبان عند عمل التنبؤات لذا فمن الافضل ان تبنى التنظيمات وفقاً لأسلوب المرونة فى العمل.

٤- البيئه المضطربة المعقدة وهى البيئة التى تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير السريع وذلك كنتيجة لتدخل العلاقات مع التنظيمات الاخرى والتفاعل بين المجتمع والمنظمات الاقتصادية والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير وللتعامل مع المنافسين.

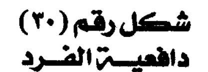
و- اسهامات مارتن ايفز Martin Evans[(١)]

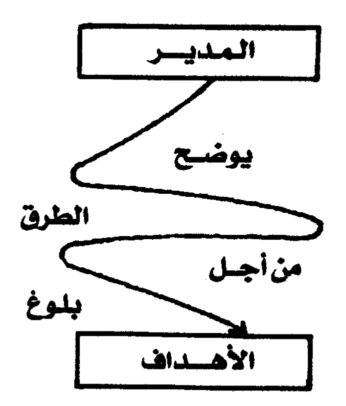
تركزت هذه الاسهامات على إظهار دور القائد فى أثناء تأديته لدوره فى المنظمة حيث أوضحت ان القادة يتبعون فى العادة اساليب متنوعة تنير الطريق أمام المرؤسين وتجعل وصولهم الى أهدافهم سهلاً ومن امثلة هذه الاساليب تحديد المهمات والادوار المطلوبة من كل فرد بوضوح ، ازالة أى عقبات قد تكون فى سبيل الشخص وتمنعه من أن يعمل بكفاءة .. إلى غير ذلك ...

يوضح الشكل المرفق هذه الفكرة حيث يتضح ان دافعية الفرد إنما تعتمد على ما يتوقعه من مكافات وعلى مقدار جاذبية هذه المكافات بالنسبة له كما تركز النظرية على القائد كمصدر رئيسى لاعطاء الافراد هذه المكافآت وكلما

(1) Martin G.Evans,(Leadership and Motivation : A Core Concept), Academy Of Management Journal Vol., 13 No. 1, (March 1970), P.P. 91-102

كان القائد واضحاً فيما يتعلق بالاهداف وطرق الوصول اليها كلما ساعد ذلك المرؤسين على القيام بما يتوقعه منهم.


شكل رقم (٣٠)
دافعية الفرد



وعليه فإن هذه الاسهامات ترى بأن اسلوب القيادة المفضل فى ظل ظرف ما إنما يعتمد على عنصرين أساسيين :

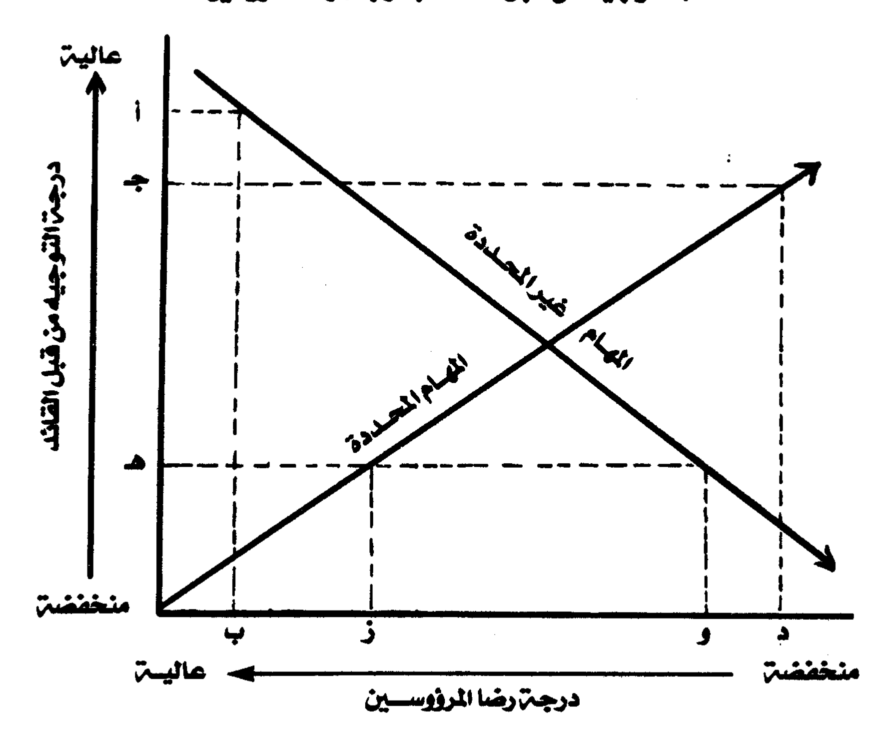
١- المرؤسين : فالمروسين ينظرون الى تصرف القائد على أنه مقبول فقط إذا ما كان هذا التصرف يعنى مصدراً حالياً او مستقبلاً لاشباع حاجه ما لديهم.

٢- المهمة : كلما كانت المهمة غير واضحة وغير محددة كلما كان المرؤسين اكثر تقبلاً لتصرفات القائد التى تساعدهم على التعرف على الطريق الصحيح لتحقيق الاهداف فى حين أنه كلما كانت المهمة واضحة ومحددة فإن المرؤسين ينظرون إلى تدخلات القائد على انها افراط فى مراقبتهم وبالتالى فلن يكونوا راضين عنها فمثلاً فى الشكل المبين ادناه نرى أن درجة التدخل العالية من قبل القائد عند النقطه (أ) تعطى رضا أكثر عند المرؤسين (ب) وذلك لأن المهمة غير محددة فى حين أن التدخل

الأقل من قبل القائد (عند النقطة هـ) تعطى رضا أقل عندما تكون المهام غير محدوده (عند النقطة و) مما لو كانت هذه المهام محددة (عند النقطة ز).

شكل رقم (٣١)

علاقة التوجيه من قبل القائد بدرجة رضا المرؤسين[١]



- **تقييم النظرية الموقفية**

أ. الايجابيات

١- دعت هذه النظرية إلى توحيد النظريات الادارية المختلفة وتكيفها بما يتناسب مع نظام وطبيعة المنظمات.

---

(١) د. ابو بكر مصطفى بعيرة - موسوعة الادارة - مصطلحات ادارية مختارة - مرجع سبق ذكره - صـ ٢٢٦ وما بعدها .

٢- انهـا تمنح المديـرين مـرونـة عـاليـة للتـصـرف وفـقـاً لما تمليـه الظروف والمواقف.

ب- السلبيات

١- لا تسعى الى وضع حلول جوهرية للمشكلات وإنما تترك الامر للموقف

٢- انها تقلل من اهمية مبادئ الادارة.

٣- انه من الممكن أن يكون هناك تعدد فى الاساليب الادارية والذى من شأنه أن يحـدث الـفـوضى والارباك فى العـمل مما يؤدى الى عـدم تحـقـيق الكفاءة والكفاية الانتاجية.

جـ- نظرية «J الطريقة اليابانية» (١)

منطوق النظرية

«إن مشاركة العاملين فى الادارة هو الاساس فى الارتقاء بمستوى الانتاج»(٢)

الافتراضات التى تستند عليها النظرية(٣)

١- الانتاجـية والثـقه توأمـان لا يفتـرقان فيـجب أن يكون هنـاك ايمانـاً كـاملاً بقدرة كل فرد على حسن تقدير الامور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الاشراف الدقيق من قبل رئيسه مع مـلاحظة انه كلمـا زادت درجة الثـقة بالعامل زادت الانتاجية.

(١) يرمز إلى الاسلوب اليابانى فى الادارة بالحرف J اختصاراً لكلمة Japanese .

(٢) د. عـمـرو عقـيلى وآخـرون - وظائف مـنظمـات الاعمـال - الطبـعـة الثـانيـة - دار زهران - عمان - ١٩٩٦ - صـ ٣٧-٥١ .

(٣) د. مصطفى نجيب شـاويش - الاداره الحديثه - مرجع سبق ذكره - ص١٣٦ وما بعدها .

٢- توصيف العاملين مدى الحياة فالعامل الذى يتم تعيينه فى منظمة ما يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد وتجدر الاشارة هنا إلى أن الحصول على الوظيفة الدائمة مدى الحياة فى اليابان هو نتيجة لتوفر بيئة اجتماعية واقتصادية يظهر بعض ملامحها الجدول التالى[١]

---

(١)

جدول رقم (٨)

يوضح العلاقة بين القيم الاجتماعية السائدة ونمط الادارة السائد فى اليابان

القيم الاجتماعية السائدة	التطبيقات الإدارية للقيم الاجتماعية السائدة	
اعطاء أهمية كبيرة للتعلم والتركيز على العلوم الأساسية والتطبيقية واللغات	- اتباع اسس الادارة العلمية من حيث اعتماد الجداره كاساس للتعيين - التاهيل المستمر للعاملين - تشكيل مجموعات البحث والتطوير والانفاق بسخاء على الدراسات والابحاث التطبيقية حلقات ضبط النوعية Qulity Control Circles - مكافآت الانجاز - التركيز على الصناعات الاليكترونية	
التركيز على الجماعة واعتبارها الوحده الاساسيه فى المجتمع واهمية الاسره فى المجتمع	- اعتماد مبدا المشاركة فى اتخاذ القرارات - اعتماد مبدا الاتصالات غير الرسمية - تنظيم حلقات ضبط نوعية على اسس تطوعية - تنظيم النقابات العمالية على اساس الانتماء المؤسسى - تنظيم الشركات على أسس عائلية	- اهتمام المنظمات باستقرار العاملين وتحمل اعباء اضافيه تجنباً للاستغناء عن العاملين فى الاوقات الصعبة - استعداد العاملين لتقديم تنازلات فى الاجور والمزايا فى الاوقات الصعبه التى تمر بها المنظمات التى يعملون بها - التركيز على اللقاءات الاجتماعية لتأكيد مفهوم الثقة المؤسسية والانتماء المؤسسى.
الطاعه والنظام والانضباط	- اعتماد مبدا المسئولية الذاتية كاساس فى الرقابة - نظام جدوكا Jidoka فى تحمل العامل مسئولية كبيره فى اتخاذ القرار فى موقع العمل - نظام Kanban والذى يتعلق بالرقابة على المخزون اللازم للانتاج	- وضوح الادوار لدى اطراف العمل
- احترام العادات والتقاليد - احترام الكبير - الاصاله - دور المرأه فى المجتمع	- علاقة الرئيس بالمرؤسين على نمط علاقات الاب بالابن - اعتماد مبدأ الاقدمية كاساس للترقية - الاهتمام بتطوير الصناعات الوطنيه كأساس للاعتزاز والسيادة القومية وتجنب استيراد المواد الاستهلاكية واستعداد المواطن لتحمل كلفة اقتصادية اكبر فى سبيل الاعتماد على الذات - حصر مبدا التوظيف مدى الحياة على الرجل دون المراة.	

٣- يتم تقويم العاملين الجدد من قبل عدة مشرفين خلال الفترة الاولى لعملهم والتى تنتهى بعد عشر سنوات ثم بعد ذلك يتم تقويمهم بشكل رسمى من قبل أحد المسؤلين حيث يمكن أن تتم الترقية بعد ذلك الى وظيفة اعلى يترتب عليها زيادة الراتب.

٤- تشجيع تكوين علاقات الدعم الاجتماعى للعاملين الامر الذى يتيح للعاملين التحدث والتعبير عن ارائهم بحرية ويتيح فى نفس الوقت للرئيس امكانية التجاوب بشئ من التعاطف مع مرؤسيه.

٥- الاهتمام بالعمل الجماعى التعاونى بمعنى ان تقسيم العمل فى هذه المنظمات يجب ان يعتمد على الجماعة فى توزيع المهام والصلاحيات حيث يشجع ذلك الفرد على العمل المشترك وبذل أفضل الجهود للوصول الى أحسن النتائج وبالتالى تحمل المسئولية الجماعية عن الاداء الجماعى.

٦- يجب ان تتم عملية صنع القرارات بالطريقه التى تشجع الآخرين على الابتكار وذلك من خلال تمرير مشروع القرار من مدير لاخر لاعطاء رايه الرسمى فى مشروع القرار وبالتالى يتم الاتفاق على صيغة القرار النهائى ومضمونه من قبل مجموع المديرين ذوى العلاقات.

٧- يجب ان تتميز العلاقات التنظيمية بالرقة والتهذيب والحذق والمهارة وهذا يمكن المشرف ومن خلال التنسيق الفعال من تنظيم فرق العمل القادرة على تحقيق الحد الاقصى من الفعالية والانتاجية.

٨- يجب الاستعانه بما يعرف باسم حلقات الجودة والتى هى عبارة عن جماعات صغيرة من العاملين تجتمع بانتظام يومياً لتحدد وتحلل وتقترح حلولاً خلاقه لمشاكل فنية وادارية فى مجال عملها.

٩- ضرورة العمل على تطوير الحياة الوظيفية للعاملين من خلال تنمية مهارتهم الفنية وتنمية الاحساس لديهم بالمسئولية تجاه منظماتهم.

١٠- عدم التخصص فى المهنة الواحدة اى أن الموظف يمارس أكثر من مهنة فى الجهاز الادارى.

• تقييم النظرية

ساعدت هذه النظريه على اعتماد مبدا الديموقراطيه وتنمية روح الفريق والتعاون بين العاملين ولكن ارتباط تطبيقها بالبيئة اليابانية جعلها غير قابلة للتطبيق فى العديد من البيئات الاخرى.

د - نظرية A الامريكية(١)

منطوق النظرية

ان الوظائف يجب أن تبنى على أساس التخصص والتقسيم الدقيق للعمل مع ضرورة وجود نظم محكمة للرقابة.

• الافتراضات التى تستند عليها النظرية

١- التوظيف قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة

٢- اتخاذ القرارات بصورة فردية

---

(١) سميت كذلك نسبة الى نظرية امريكا American Theory فى الادارة.

٣- المسئولية الفردية

٤- التقييم والترقية السريعة

٥- الرقابة الرسمية والصريحة

٦- المسار الوظيفى المتخصص

٧- الاهتمام الجزئى بالموظف مما يضعف من الدافعية تجاه المنظمات وتكوين الصدقات الشخصية تصبح ضعيفة.

هذا ويوضح الجدول التالى مقارنة بين نظرتى (J) و (A)

جدول رقم (٨)
المقارنة بين نظرتى (J) و (A)

سمات المنظمات التى تتبع نظرية (A)	سمات المنظمات التى تتبع نظرية (J)
الوظيفة لفترة محدودة من الزمن	الوظيفة مدى الحياة
المسارات الوظيفية المتخصصة	المسارات الوظيفيع غير متخصصة
الفردية فى اتخاذ القرارات	المشاركة الجماعية فى اتخاذ القرارات
المسئولية الفردية	المسئولية جماعية
التقييم متكرر ودورى وسنوى على الاقل	التقييم لا يتسم بالدورية والتكرار السنوى
التقييم يتم بصورة رسمية ومحددة	التقييم ضمنى ويتم بطريقة غير رسمية
الترقية سريعة	الترقية بطيئة
الاهتمام بالعاملين انتقائى	الاهتمام بالعاملين شمولى

هـ- نظرية Z [1]

• منطوق النظرية

ضرورة مراعاة ان التكامل والترابط بين الانشطة وبين المهارات فى اتخاذ القرارت الخاصة بالافراد هو اساس تكوين فرق العمل وان تكوين هذه الفرق هو اساس القوة وادارة التكامل بين المعلومات والموارد والاهداف .

الافتراضات التى تستند عليها النظرية

١- التوظيف طويل المدى

٢- جماعية اتخاذ القرارات

٣- المسئولية الفردية

٤- التقييم البطئ والترقية البطيئة

٥- القياس الرسمى والغير رسمى «الصريح والضمنى»

٦- المسار الوظيفى المتخصص نسبياً

٧- الاهتمام الشمولى بالموظف واسرته

٨-عدم اللجوء الى التقييم الدورى

هذا ويلاحظ انه نتيجة لعدم امكانية تطبيق نظرية J خارج حدود اليابان فقد ابتكر Williamouchi [2] هذه النظرية لتكون مزيجاً ما بين "X, Y"

وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى

---

(١) ليس لحرف Z اى دلاله او تعبير عن النظريه غير ان Ouchi قد استخدم هذا الحرف ليلى احرف نظرتيى X , Y .

(2)William Ouchi, Theoryz:" How American Business Can The Japanese Challenge " Boston Addlison - Wesely 1981 P.15

شكل رقم (٣٢)

نظرية Z بين النموذج اليابانى والنموذج الامريكى فى الادارة (١)

نظرية A

- التوظيف قصير المدى
- اتخاذ القرارات بصورة فردية
- المسئولية الفردية
- التقييم والترقية السريعة
- الرقابة الرسمية والصريحة
- المسار الوظيفي المتخصص
- الاهتمام الجزئى بالموظف

نظرية J

- التوظيف مدى الحياة
- اتخاذ القرارات بالاجماع
- المسئولية الجماعية
- البطء في التقييم والترقية
- الرقابة غير الرسمية الضمنية
- المسار الوظيفي غير المتخصص
- الاهتمام الشمولى بالموظف

نظرية Y

- التوظيف طويل المدى
- جماعية اتخاذ القرارات
- المسئولية الفردية
- التقييم البطئ والترقية البطيئة
- القياس الرسمى والغير رسمى الصريح والضمنى
- المسار الوظيفى المتخصص نسبياً
- الاهتمام الشمولى بالموظف وأسرته

وفى نهاية الحديث عن نظرية Z لابد من الاشارة إلى أن هذه النظرية غنية بالكثير من الافكار التى يمكن ان تستفيد منها العديد من المنظمات وذلك بحسب ظروفها الخاصة وامكانيتها وخططها التوسعية والمستقبلية.

(١) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى - الاصول العلمية لادارة الاعمال - المكتبة العصرية بالمنصورة - ٢٠٠١ صـ ١٠٣ .

و- النظرية الكمية «بحوث العمليات / علم الادارة»

• منطوق النظرية

ان المديرين يمكنهم تحسين منظماتهم وتطويرها باستعمال الاسلوب العلمى والطرق الرياضية فى حل المشكلات التشغيلية العملية.

الافتراضات التى تستند عليها النظرية(١)

١- ضرورة التعرف على المشكلة وتحديد ابعادها

٢- تحليل المشكلة وردها الى اسبابها الحقيقية

٣-جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة سواء من مصادرها الداخلية او الخارجية

٤- ايجاد الحلول البديلة لاختيار افضلها واقلها تكلفة.

اما عن خصائص تلك النظرية فتتمثل فيما يلى :-

١- تطبيق التحليل العلمى على المشكلات الادارية

٢- تحسين قدرة المدير على صنع القرارات وزيادة مستوى فعاليتها

٣- اعطاء اهمية كبيرة لمعيار الفعالية الاقتصادية

٤- الاعتماد على النماذج الرياضية

٥- استخدام الحاسوب فى الادارة

---

(١) يرجع بداية ظهور تلك النظرية الى الحرب العالمية الثانية للمساعدة فى ايجاد حل لمشكلات حربية معقدة نشات فى القوات المسلحة الامريكية.

ومن اهم ادوات تلك النظرية والتى يستخدمها المديرين فى الوقت الحاضر نماذج الرقابة على المخزون ونماذج المحاكاة وصفوف الانتظار وشبكات الاعمال وكذا نظرية الاحتمالات ونقطة التعادل وسلاسل ماركوف.

اما عن مميزات او ايجابيات تلك النظرية فإنها تتمثل فيما يلى[1] :-

١- انها تقدم أداة قوية ومنطقية لتبسيط وحل المشكلات المعقدة فى مجالات متعدده مثل الرقابة على الانتاج والمخزون

٢- اوضحت بجلاء اهمية الحاجة الى تحديد الاهداف ومن ثم قياس الاداء

٣- ادت الى تطوير الفكر الادارى بتجميع الافراد لمواجهة المشكلات بطريقة علمية.

ويعاب على تلك النظرية ما يلى :-

١- عدم ملائمة هذا الاسلوب لحل جميع المشكلات الادارية

٢- يعتمد نجاح هذا الاسلوب على دقة المعلومات المستخدمه ومن ثم فأى قصور فى هذه المعلومات قد يؤدى الى نتائج غير طيبة

٣- يحد هذا الاسلوب من المرونة والقدرة على التكيف فى المواقف المختلفة

٤- عادة ما يتطلب استخدام هذا الاسلوب الاستعانة بالخبراء وقدراتهم فى استخدام الحاسبات الالية مما يزيد من التكاليف الادارية.

٥- عادة ما يسبب هذا الاسلوب استياء العاملين نتيجة لشعورهم بأنهم يعاملون معاملة غير انسانية اساسها الارقام والمعادلات الرياضية.

---

(١) د. على السلمى - الاساليب الكميه فى الاداره - دار المعارف - القاهره - ١٩٧٢ - صـ٣٧

ز- النظرية الادارية المقترحة للدكتور محمد الصيرفى

• منطوق النظرية

ان الممارسة الصحيحية للوظائف المادية والفكرية يؤدى الى خلق مناخ مادى وفكرى يسمح بتحقيق الاهداف الشخصية والجماعية للتنظيم ما لم يؤثر على ذلك اى قوى خارجية.

• الافتراضات التى تستند عليها النظرية

١- على المديرين السعى نحو خلق مناخ ملائم يدفع الآخرين الى العمل المنتج.

٢- يقع على المديرين عبء تحديد اهداف التنظيم وخلق المناخ المناسب لتحقيقها.

٣- ان خلق المناخ المادى والفكرى يستلزم الممارسة الصحيحية لوظائف الادارة.

٤- يتكون المناخ المادى من الالات والمعدات والاماكن التى تستغل فى أداء العمل .. اما المناخ الفكرى فيتكون من الافكار والمفاهيم والاتصالات والاتجاهات التى تعمل الادارة على ترويجها وتدعيمها بين العاملين.

ح- النظرية العلمانية لبريدغمان

• منطوق النظرية

ان ربط المعرفة الادارية مع وظائف المديرين الاساسية من خلال جمع المفاهيم والمبادئ والنظريات والطرائق تعزز الممارسة العلمية للادارة.

• الافتراضات التى تستند عليها النظرية

١- ضرورة اجراء الدراسة التشريحية الواسعة للنشاط الادارى والمشكلات والحلول وتطبيقات نظرية الانظمة والقرارات والحوافز والقيادة والسلوك الفردى والاجتماعى فضلا عن تطبيق النماذج الرياضية المختلفة.

٢- خصوصية النشاطات الادارية وتشعباتها

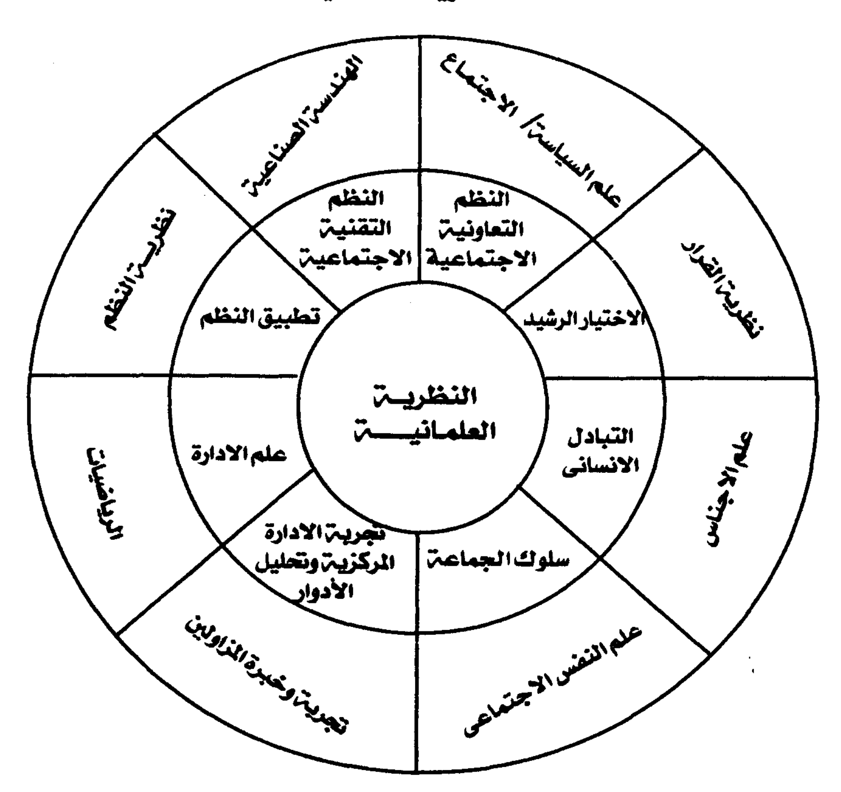
٣- ضرورة وجود قواعد وأسس ومفاهيم ونظريات خاصة بالادارة فقط

هذا ويوضح الشكل التالى مكونات هذه النظرية[1]

---

(١) المصدر: د. على ابراهيم خضر - المدخل لادارة الاعمال - منشورات جامعة دمشق - ٢٠٠٠ - صـ ١٥٢ .

شكل رقم (٣٣)
النظرية العلمانية



وفى نهاية عرضنا للنظريات الادارية نلفت النظر الى مجموعة الملاحظات التالية :-

١- ان كل نظرية قد نظرت الى الادارة من جانبها الشخصى .

٢- ان هذه النظريات تعكس رغبة المفكرين فى الشرح والتحليل واستخلاص النتائج للوصول الى نظرية متكاملة للادارة.

٣- ان بعض هذه النظريات تميل الى ان تكون واسعه النطاق فى حين يميل البعض الاخر الى تركيز الاهتمام على جانب معين من جوانب الادارة.

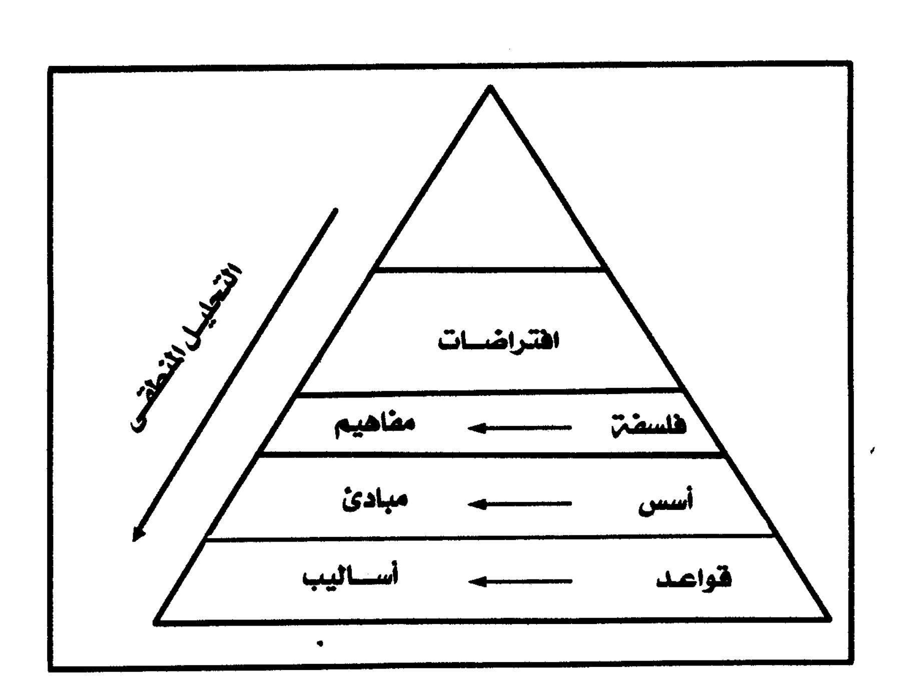
٤- تعانى بعض النظريات من مشكلة تحديد مضمون الادارة وسوء فهم المبادئ وعدم رغبة الباحثين على فهم البعض الاخر من المبادئ الادارية

٥- ان بعض النظريات لا يمكنها مسايرة البعض الاخر نظراً لاتساع هوة الخلاف بينهم

٦- ان كل نظرية قد ساهمت فى تطوير النظرية الادارية الشاملة ولكنها لا تعتبر فى حد ذاتها نظرية متكاملة للادارة.

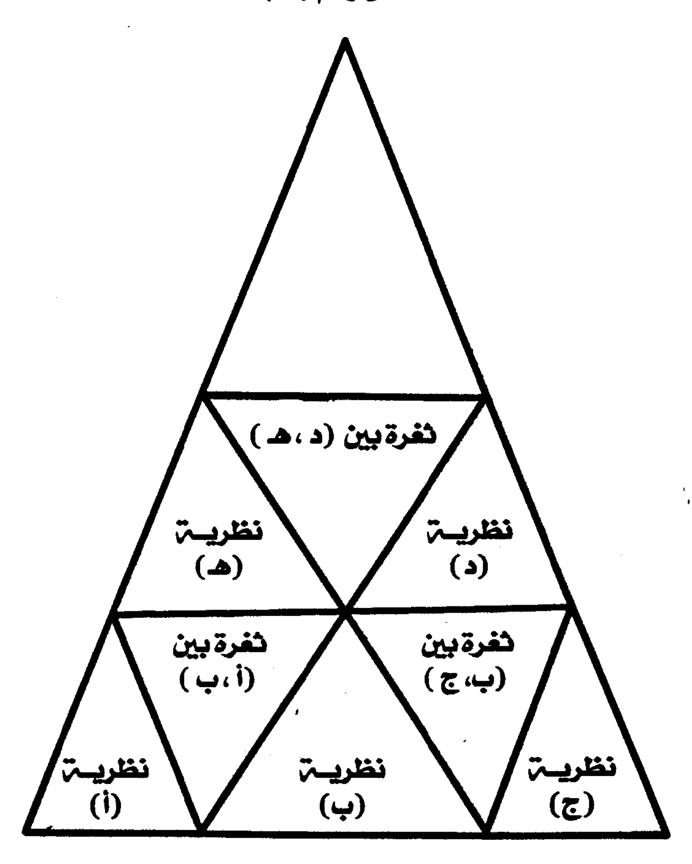
٧- ان تعدد النظريات الادارية راجع الى رغبة كل نظرية فى سد الثغرات التى تحتوى عليها النظرية السابقة فبعد ان تظهر النظرية الجزئية فى الادارة كما فى الشكل التالى :-

شكل رقم (٣٤)



ونتيجه للمارسه والتطبيق والبحوث الاكاديميه لهذه النظريه فاما ان تعزز النظريه السابقه او تتوسع قاعدتها او تظهر نظريه جديده وذلك من منطلق ان النظريات الجزئيه القائمه قد اغفلت بعض العناصر وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :-

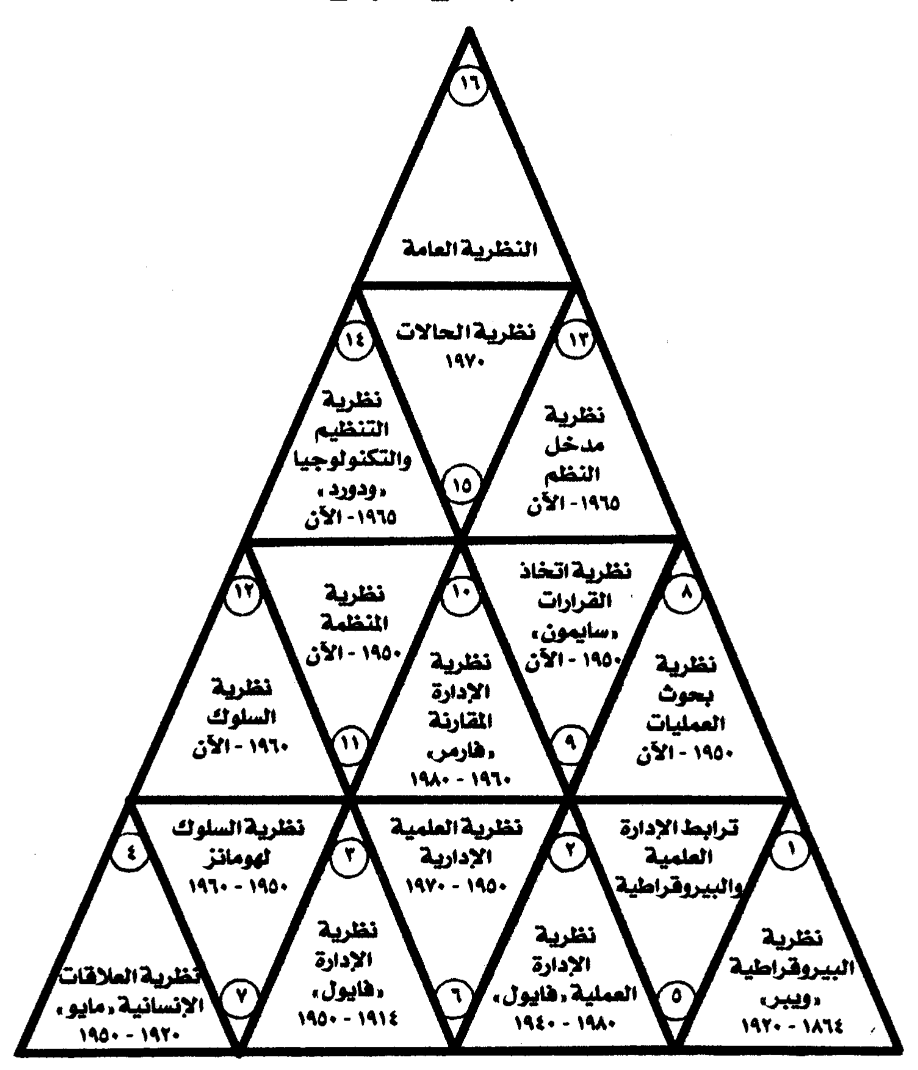
شكل رقم (٣٥)



ومن هذا المنطلق تكونت نظريات جزئية عديدة يوضح الشكل التالى اهمها[1] :-

(١) د. ابراهيم عبد الله المنيف - الادارة المفاهيم والاسس والمهام - دار العلوم للطباعة والنشر - الكويت - ١٩٨٣ - صـ ٩ وما بعدها.

شكل رقم (٣٦)
أهم النظريات الإدارية



هذا ويوضح الجدول التالى ملخصاً للمساهمات الابتكارية للنظريات الادارية(١)

---

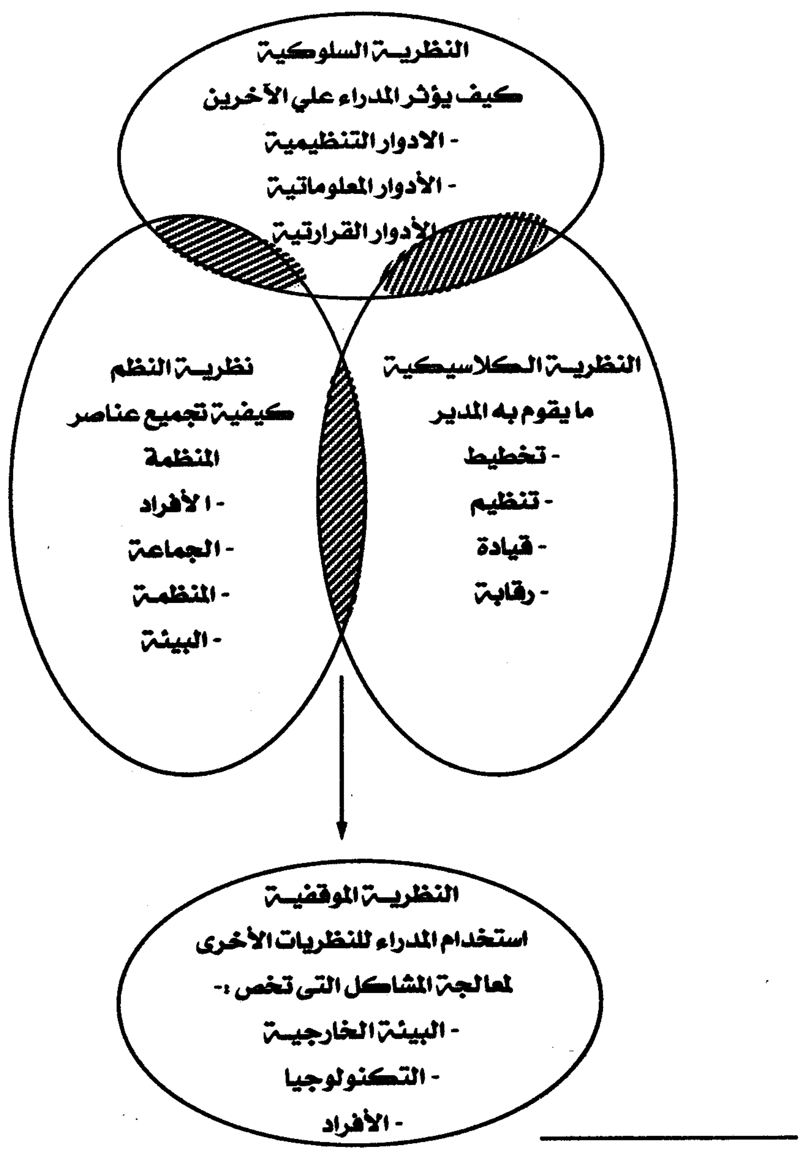
(١) د. موفق حديد محمد - الادارة - مرجع سبق ذكره - صد ٩٠ .

جدول رقم (١٠)
المساهمات الابتكارية للنظريات الادارية

الادارة	المساهمات الابتكارية
الكلاسيكية	- ابرزت الحاجة الى المدخل العلمى للإدارة - اكدت على ان طرق العمل يمكن تحسينها عن طريق دراستها - وضعت عدد من المبادئ المفيدة لادارة المنظمات بكفاءة - اكدت على اهمية المكافات كدافع للعمل
السلوكية	- توكد على اهمية العوامل الادارية مثل الاتصالات وديناميكية الجماعة والدافعية والقيادة - عرفت وبينت التطبيقات العلمية للدراسات السلوكية - تاخذ من بقية العلوم مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاجناس والاقتصاد - ابراز اهمية افراد المنظمه كموارد بشرية نشطة بدلاً من كونها ادوات خاملة الكمية
الكمية	- تقديم وسائل كمية تساعد فى صنع القرار - تطور ادوات كمية تساعد على انتاج السلع والخدمات - تبتكر نظم معلومات محسوبة تخدم الادارة
المعاصرة (نظريات النظم والموقفية)	- توكد ان المنظمه عباره عن اجزاء مترابطة ومتكاملة - تبين اهمية البيئة والمعلومات المسترجعة لنجاح المنظمة - توضح بانه لا يوجد طريق واحد للادارة وتشخيص الظروف او الاحتمالات التى تؤدى الى اختيار مدخل فريد وفعال بل تعتمد على المواقف المعينة.

اما الشكل التالى فإنه يوضح درجة الاندماج بين هذه النظريات

شكل رقم (٣٧)
اندماج النظريات الادارية



المصدر :

(1) Don Hellriegel and John Slocum, Management, 6th ed; Reading: Mass; Addison - Wesley Publishing Company, 1991, P.61

تدريبات عملية

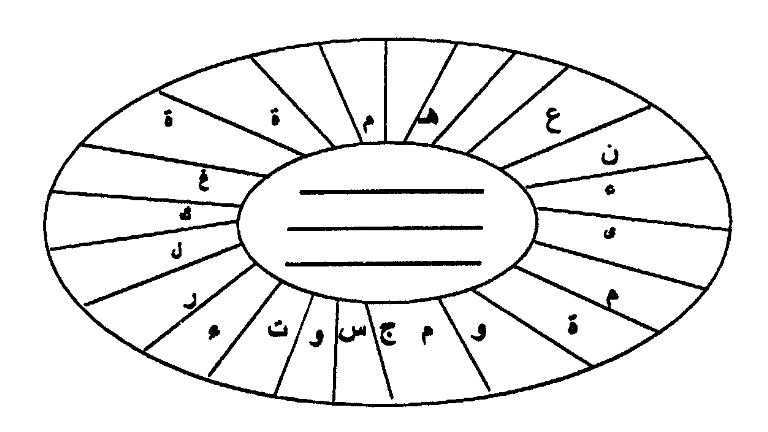
(١) الشبكة التالية تحتوى على اسماء مفكرين من رجال الفكر الادارى فقط ما عليك الا حذف الاحرف الموضحه فى العبارة التالية ثم السير فى جميع الاتجاهات افقياً و عمودياً وقطرياً لتحديد من هم هؤلاء المفكرين ومن ثم اذكر اهم انجازتهم فى المجال الادارى

(خذوا منا كل مصانعنا وكل تجارتنا وطرق مواصلاتنا واموالنا ولا تتركوا لنا سوى تنظيمنا وفى أربع سنوات سوف نسترد مجدنا)

س	أ	ل	ن		و	أ	ر	س	ت	أ
ج	و	ن	ك	ى	ل		ظ	ل	ى	ب
	د	ت		ف		و	ل	ن	ط	ى
	أ		أ	و	م	ى	و	ع	هـ	
د	م	أ		ص		أ	و	ت	أ	ك
ن	و	ر	أ	ل	ى	م	ن	ج	و	أ
	ل	ف	ن	م	و	س	و	أ	ج	أ
ك	ن	ف	ت	ر	أ	و	خ	أ	ن	ل
	ص	أ	أ	ذ	و	ت	ق	أ	س	أ
ن	ر	ت	و	ن	ت	ن	م	م	ن	ر
	ر		أ	ف	ى	ت	ن	ر	ع	ت

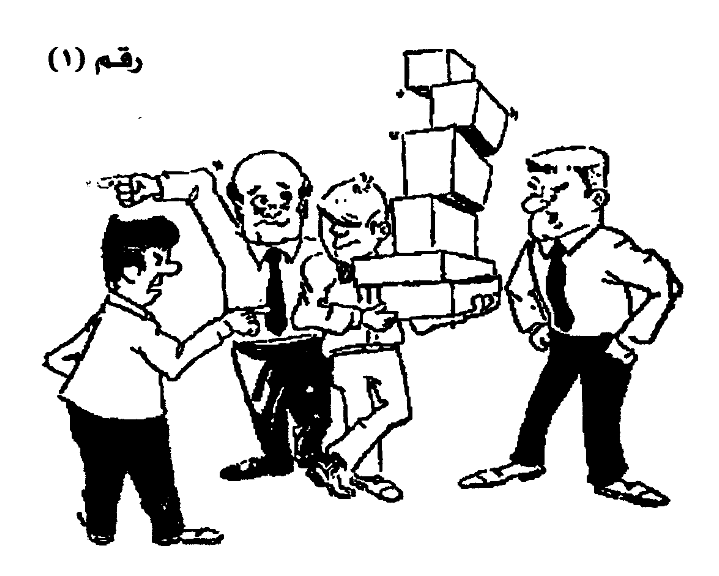
(٢) ابدأ بالحـــرف (ع) عند السـهم ثـم اترك الحـرف الذى يلـيــه فى اتجـاه عـقـارب السـاعـه فى رحلتين دائـرتين حـولهـمـا ثم اكـتب الرسـالـه فى الاسطر الداخليه مـوضحاً ماذا تعـنى الرساله بالنسبه لـك وتحت اى بند سيتم وضعـها وفقاً لمقررك الدراسى .

البدايه من حرف (ع)



(٣) فيما يلى مجموعة من الصور التى تمثل مواقف ادارية والمطلوب منك وضع التعليق الذى يمثل كل صوره من هذه الصور على ضوء ما درست من النظريات الادارية

رقم (١)



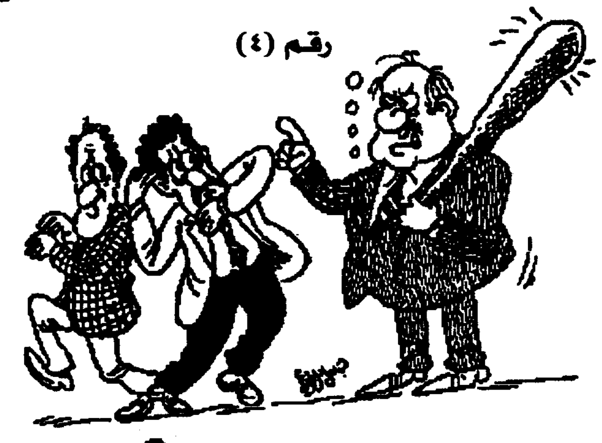
رقم (٢)



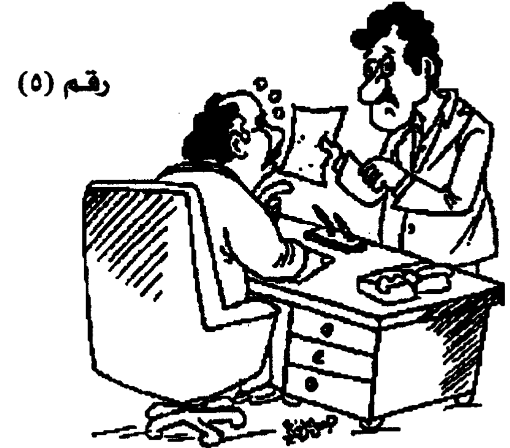
رقم (٣)



رقم (٤)



رقم (٥)



رقم (٦)



رقم (٧)



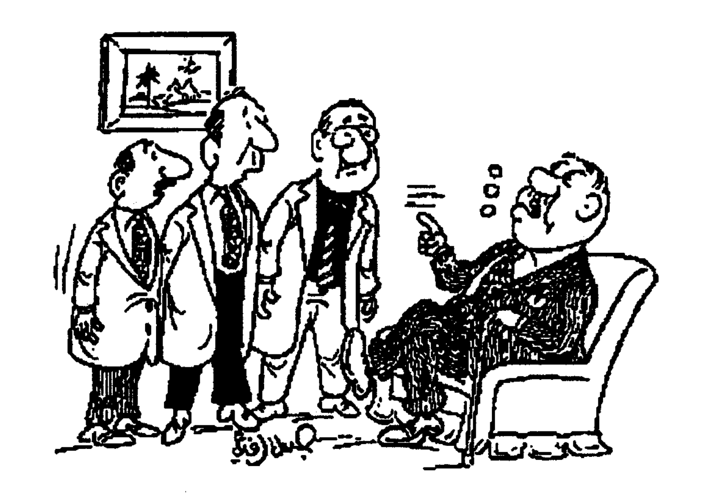
رقـم (٨)



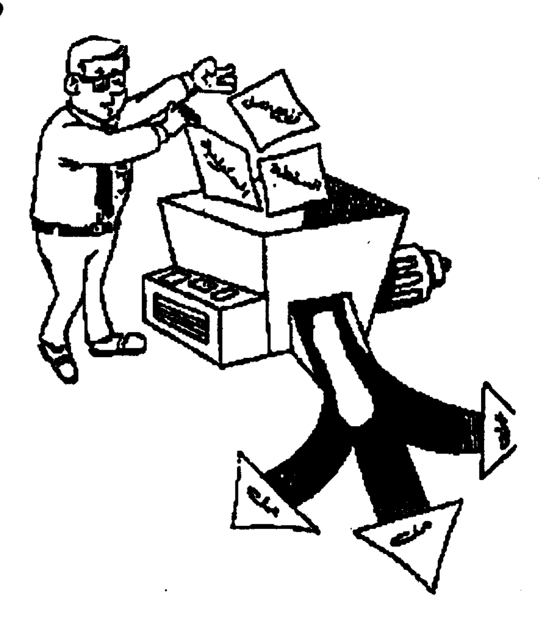
رقـم (٩)



رقم (١٠)



رقم (١١)



(٤) موقف ادارى[1]

محمود شاكر موظف مجتهد فى الشركة المصرية للصناعات الغذائية لكنه كان دائم الشكوى من رؤسائه فهو دائم القول بأن رؤسائه لا يفهمونه وهم يملكون افكار عنيفة وخاطئة عن كيفية التعامل مع مرؤسيهم فهؤلاء المديرون يفترضون :-

١- ان الناس لا يحبون العمل

٢- ولذلك يجب ان يهددوا بالعقاب لدفعهم الى تحقيق اهداف المنظمة

٣- ليس لديهم طموح

٤- يكرهون المسؤليه

٥- ويريدون ان يتم اخبارهم دائماً بما يجب ان يفعلوه

هل حقاً تعمل الاداره طبقاً لهذه الافتراضات ؟ مدير سابق لاحد مكاتب تاجير السيارات يبدو انه يفكر بهذه الطريقه لقد لخص الافتراضات الخمسه السابقة كما يلى :-

١- ساعات العمل فى المكتب لكل شخص من التاسعة صباحاً حتى الخامسه مساءً باستثناء القطط السمينة التى فوق .... فالمارد هو الذى يقلل من شأن ساعة تسجيل وقت الدوام (هل نحن نشترى العقول ام الساعات ؟)

٢- الترقيه للموظف لها معنى واحد فقط .... فلوس اكثر و لقب وظيفى اكبر ولذلك يرحب الموظفون بالانتقال للعمل فى المركز الرئيسى للشركه فى المدينه الكبيره .... ومن اجل ذلك يمكن ان يقبل بالابتعاد عن اصدقائه الذين عمل معهم فى فرع الشركه الكائن فى مدينه اصغر والتى كان

---

(١) هذه الحالة مقتبسة من مصطفى نجيب شاويش - مرجع سبق ذكره .

يعيش فيها حياة ترف والتى جعلت منه ومن اسرته سعداء وفعالين (المنظمه تاتى اولا ، والافراد يجب ان يضحوا من اجل طلباتها) .

٣- يتم صرف عشرات من الملايين من الدولارات سنويا من اجل «الاتصال» بالعاملين .... والرسالة التى توجه للعاملين تتضمن باختصار «اعمل بجد ، اطع الاوامر ، سوف نعتنى بك» (تلك الرسالة متقادمة بخمسين سنة ولم تكن واعده آنذاك).

حلل هذا الموقف فى ضوء معلوماتك الادارية

(٥) ضع دائره حول رمز الاجابة الصحيحة فى كلاً من العبارات التالية :-

اعترف اصحاب فكر العلاقات الانسانية :

أ- بضرورة الحوافز المادية وتنميط العمل

ب- فوائد بحوث العمليات

جـ- كون تقسيم العمل ودراسة الحركه والوقت امر عملى

د- لاشئ مما سبق

هـ- كل ما سبق

تركزت نظرية العلاقات الانسانية فى الادارة على :

أ- افضل طريقة لاداء العمل

ب- امكانية استجابة الناس لقواعد الرشد

جـ- استجابة الناس لتسلسل السلطة والحوافز الاقتصادية

د- الحاجات الاجتماعية ورغبات واتجاهات الناس

هـ- كل ما سبق

نظريات الاداره الحديثة :

أ- اكدت عدم صدق نظرية الادارة العلمية

ب- اكدت عدم صدق نظرية العلاقات الانسانية

جـ- اوضحت تعقيد التنظيمات الحديثة

د- كل ما سبق

هـ- لاشئ مما سبق

تركزت النظرية الموقفية على :

أ- الحاجة الى الحوافز على اساس القطعة

ب- الحاجة الى العمال المؤهلين بشكل جيد

جـ- انسب تصرف يناسب الموقف

د- الحاجه لتعريف جيد لوصف الوظيفة

هـ- كل ما سبق

كانت بداية النظرية السلوكية :

أ- دراسات هورثون ب- الثورة الصناعية

جـ- الثورة الفكرية

د- دراسات الحركة

هـ- دراسات مصنع بيت لحم للفولاذ

اى مما ياتى ليست من فلسفات النظرية الكمية :

أ- يستطيع المديرون تحسين المنظمة باستخدام الاساليب العلميه

ب- تستطيع الاساليب الرياضية حل المشكلات التنظيمية

جـ- العمل الفردى افضل من عمل الفريق

د- يجب ان تستخدم النماذج لتمثل النظام

هـ- يجب ان يكون هناك دور لملاحظة النظام

لقد نشات النظرية الكمية بعد :

أ- الحرب العالمية الاولى

ب- الحرب الكورية

جـ- الحرب الاهلية الامريكية

د- الحرب العالمية الثانية

هـ- الكساد الاقتصادى فى سنة ١٩٣٠

المنظمة التى تتفاعل مع القوى الخارجية هى :

أ- نظام مغلق

ب- نموذج

جـ- نظام مفتوح

د- ملكية فردية

هـ- ظرفى (موقفى)

اى مما ياتى ليست من النقاط الارشادية التى اقترحها (هوبكنز) :

أ- التعديلات يجب ان تتم كما تحدث

ب- التركيز الاساسى للتحليل يجب ان يكون (اللكل)

جـ- يبدا جميع التحليل بوجود (الكل)

د- لكل جـزء دور فى عـمليـة الاصـلاح وبذلك فـإن (الكـل) يمكن ان يحـقق غرضه

تركز النظرية الظرفية على وجهة النظر القائلة ان ما يفعله المديرون فى الواقع يعتمد عموماً على :

أ- العامل

ب- الموقف

جـ- العمل

ان المصادر الثلاثة للمعلومات فى نموذج مثلث الادارة هى :

أ- المدخلات ، العمليات ، المخرجات

ب- الرياضيات ، علم النفس ، علم الاجتماع

جـ- المديريون ، مجلس الاداره ، المساهمون

د - المديرون التنفيذيون ، المشرفون ، العملاء

هـ- النظرية الكمية ، الاساس الكلاسيكى ، الاساس السلوكى

(٦) فيما يلى مجموعة من صور بعض مفكرى الاداره انظر اليهم ميلاً ثم اذكر اهم اسهامتهم الادارية

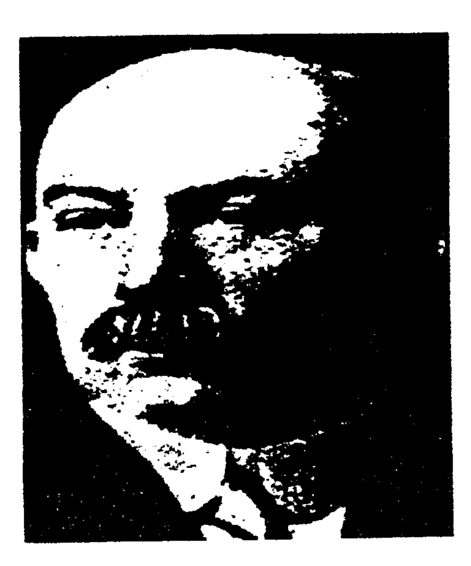
صوره رقم (١)
شيستر بارنارد



صوره رقم (٢)
هنرى فايول



صوره رقم (٣)
هنرى جانت



صوره رقم (٤)
فرانك وليام جلبرث



صوره رقم (٥)
ايلتون مايو



صوره رقم (٦)
فريدريك تايلور



(٧) فيما يلى منطوق بعض النظريات الادارية واسماء بعض مفكرى الادارة والمطلوب منك تحديد اسم النظرية واسماء المفكرين التابعين لكل منها :

- ***اسماء مفكرى الادارة***

١- ماكس فيبر

٢- وليم اوشا

٣- فريدرك تايلور

٤- مارى باركوقوليت

٥- لورانس ولورتش

٦- ايلتون مايو

٧- فرانك جلبرت

٨- ماكجريجور

٩- جوان ويدورد

١٠- هنرى فايول

١١- تشالز بيرو

١٢- مونى والنجارايلى

١- لا توجد مبادئ او قواعد او نظريات فى مجال الادارة قابلة للتطبيق فى جميع الظروف والمواقف وانما يحتاج كل موقف الى مبادئ او قواعد او نظريات تتفق مع طبيعته.

٢- ان هناك مجموعه من الاسس الادارية التى تخرج السيادة العامة للمنظمهة الى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الاهداف

٣- ان العملية الادارية يمكن تقسيمها الى خمسة انشطة رئيسية هى التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق و الرقابة.

٤- ضرورة مراعاة ان التكامل والترابط بين الانشطه والمهارات فى اتخاذ القرارت الخاصة بالافراد هو اساس تكوين فرق العمل وان تكوين هذه الفرق هو أساس القوه وادارة التكامل بين المعلومات والموارد والافراد

٥- ان الادارة تسعى دائماً لتحقيق اعلى انتاجية ممكنة

٦- ان العنصر الانسانى يمكن ان يؤثر تاثيراً كبيراً فى الانتاج ومن ثم فان زيادة الانتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الافراد وتشجعهم وتكيفهم مع التنظيم.

الفصل الثالث

الأنمـاط الإداريـة

الفصل الثالث

الانماط الادارية

فى هذا الفصل سوف نقوم بعرض لبعض الانماط الاداريه وذلك فى عجاله بقصد اطلاع القارئ على مضمون تلك الانواع وذلك على النحو التالى[1] :-

أولاً - ادارة الابداع «الابتكار»

ان المقصود بالابتكار هنا هو اى فكرة جديدة او ممارسة جديدة بالنسبة للفرد الذى تبناها... وبالتالى فان التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الافكار المستقره ولكن التركيز على تبنيها[2]

وبالتالى فقد ياخذ الابتكار صور متعدده اهمها :-

أ- تطور لشئ موجود حيث يكون الابداع فى شكل السلعة أو حجمها أو محتويتها او طريقة وموعد تقديمها أو تنويع استخدامها او اطالة عمرها أو تحسين كفاءتها

ب- فكره لقرار ناجح يحل مشكلة معينة مثلا قرار تخفيض تكاليف سلعة او خدمة تقدمه المنظمة مع المحافظة على مستوى جودتها او قرار بدمج

---

(١) لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع يمكن الرجوع الى :-

- د.محمد الصيرفى - الادارة الرائدة - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٣
- د.محمد الصيرفى- مفاهيم اداريه حديثه- دارالثقافه للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٣

(٢) د. سيد الهوارى - التنظيم والهياكل والسلوكيات والنظم - مكتبة عين شمس - ١٩٩٢- ص ٢٢٢ .

مجموعة من العناصر قد تبدو متناقضة مع بعضها وتكوين نسق جديد منها يؤدى مهمة معينة تشبع بعض حاجات الناس.

جـ- إعادة ترتيب او جمع او تنسيق او مكاملة بين عناصر وافكار متفرقة لتكوين شئ مفيد فمثلاً اذا اخذ احد المديرين نظرية معينة من نظريات الادارة وتوصل الى طرق جديدة لتطبيقها والحصول منها على النتائج التى يسعى الى تحقيقها فانه بذلك يكون مبدعاً .

❖ وقد يكون الابداع هامشياً كالتفكير فى عبوة السلعة مثلاً او قد يكون ضرورياً كتغير خط انتاج السلعة او إضافة انتاج جديد.

● **مراحل الابداع[1] :-**

أ- مرحلة التشبع

وهى التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع ابعادها والظروف المحيطه بها والاسباب التى دعت الى ظهورها وكافة الافكار التى ترتبط بها.

ب- التفكير العميق

وهو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الافكار والافتراضات المتعلقة بها وتنظيم هذه الافكار والعلاقات القائمة بينها باشكال مختلفة.

جـ- التأمل

يمثل اختمار المشكلة فى العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض الاخر .

(١) د. كامل محمد المغربى - السلوك التنظيمى - مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم - دار الفكر للنشر والتوزيع - عمان - ١٩٩٣- صـ ٢١ .

د- التحقق

وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الالهام وتفحص ملائمتها لخصائص المشكلة وتكيفها بصورة تلائم تلك الخصائص وعرضها بصورة نهائية على المختصين لاخذ رأيهم قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ.

● انواع الابداع[1] :-

عين تايلور خمسة انواع من الابداع هى :-

أ- الابداع التعبيرى

ويعنى الطريقة التلقائية التى يتميز بها شخص معين فى عمل شئ ما أاو مزاولة مهنة او ممارسة فن من الفنون.

ب- الابداع الفنى

ويتمثل فى الناحية الفنية (الجمالية) التى تضاف الى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التى تؤديها والحاجات التى تشبعها.

جـ- الاختراع

ويعنى استخدام شئ جديد لاول مرة غير أن عناصره والاجزاء التى يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم ادخال تعديل وتغيير عليها يجعلها تأخذ شكلاً جديداً وتؤدى مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر .

د- الابداع المركب

وهو يمثل تجميع غير عادى بين الاشياء فمثلاً يتم اخذ افكار مختلفة وتوضع فى نموذج واحد للوصول الى معلومة جديدة.

---

(١) د. على عبد الوهاب واخرون - الاداره مدخل بيئى- دار الهنا للطباعة- ١٩٨٩- صـ ٢٣٦ .

هـ- الاستحداثات

وهو استخدام شئ موجود فعلاً ولكنه يطبق فى مجال جديد اى انه يتم فهم المبادئ والاسس التى وضعها السابقون واعادة تطويرها والبناء عليها.

● الشروط الواجب توافرها للابداع

١- الانتماء الى المنظمة بما يدفع العاملين الى المحافظة على ممتلكات المنظمة وسمعتها

٢- الحس الاقتصادى والاجتماعى لدى العاملين بما يدفعهم الى خفض النفقات وتحسين مستوى الجودة

٣- العقلية العلمية فى التعامل مع المشكلات

٤- الانفتاح على الرأى الاخر

٥- البعد الانسانى فى التعامل والاتصالات

٦- الايمان بمواهب الآخرين

التنظيمات المبدعة[1]

التنظيم المبدع هو هيكل عضوى حر التدفق يقوم بتدنية اهمية العناصر الهيكلية التقليدية مثل سلاسل الاوامر وتستبدل بدلاً منها تنظيماً مبنياً على اساس السوق الصغيرة لفرق العمل وهيكل مرتفع العضوية ونظام للاتصالات ذو تدفقات حرة .

---

(١) فليب اتكنون - ادارة الجودة الشاملة - مركز الخبرات المهنية للادارة - القاهرة - ١٩٩٦- صـ ١٠٤ .

خصائص التنظيمات المبدعة

١- تجنب الاعمال الفردية المحددة

٢- منع أى اعتماد على سلسلة الاوامر

٣- تحديد أدوار الموظفين باستمرار

٤- العمل على أساس فريق انتاج مغامر

٥- تخصص تطوعى من اعضاء الفريق

٦- وجود شبكة عمل من الاتجاهات والاعتقادات والقيم المشتركة تتحمل الاخفاقات وتشجع على الابتكار والابداع المستمر

٧- عادة ما يتم تشغيل هيئه عاملة على درجه عالية من التدريب المهنى

٨- المهارات الخاصة بالمهنين يجب ان تكون مهيأة لخلق ابداعات فنية والبعد عن النمطية

٩- وجود ثقافة منتشرة تجسد الفلسفة الرئيسية وقيم المنشاة

١٠- التحيز للعمل بمعنى الاعتماد على عدد قليل من العاملين

١١- القرب من العملاء لمعرفة مستوى رضاؤهم

١٢- الاستقلال والالتزام

١٣- الانتاجية من خلال الفرد

١٤- البعد عن الهيكلية المعقدة والمثقله بالاعباء

١٥- تدريب ذاتى يتولد من الالتزام بعملية الاختيار وعدم الرسمية وخدمة العميل والابتكارية

أسـاليب خلق الابـداع

• اسلوب عصف الافكار

هو وسيلة للحصول على اكبر عدد ممكن من الافكار فى اقصر وقت وهنا يتم طرح المشكلة على اكبر عدد ممن يهمهم التوصل الى حل بصرف النظر عن المستوى الادارى الذى ينتمون اليه وهذه الطريقه تمثل هجوم خاطف وسريع على المشكلة ويقوم المشتركين باطلاق العديد من الافكار بسرعة حتى تأتى الفكرة التى تصيب الهدف وتحل المشكلة ***وذلك وفقاً للخطوات التالية:-***

١- الحصول على بدائل بهدف اثارة ذهن المشتركين

- دعوة كل من له خبره للاجتماع وكلما تعددت الخبرات كلما كان ذلك افضل
- يقوم قائد الاجتماع بتحديد مشكلة فجائية للجميع
- يدعو القائد الاعضاء لاقتراح بدائل للحل مشجعاً الغريب والسخيف منها مع حماية مقترحيها من الاخرين (مع منع مناقشة البدائل)
- تجميع اكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها

٢- تنقية بدائل الحل

القائد هنا منقى وملخص للحلول

- شرح معنى الحلول وتجميع المتشابه منها فى مجموعات
- تشجيع اقتراحات جديدة

- استبعاد المستحيل من الحلول
- تحديد احسن ٣-٥ حلول

٣- اختيار وتحديد خطة العمل

القائد يوجه المناقشة لاختيار انسب البدائل

- اختصار عدد اعضاء الجماعة والابقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة
- مقارنة بدائل الحلول وتحديد مزاياها وعيوبها
- اختيار انسب بديل وتحديد اسلوب تطبيقه

شروط نجاح العصف الذهنى :-

١- تاجيل تقيم الافكار

٢- عدم السخريه من افكار الاخرين

٣- الحريه المتكامله فى التفكير بلا قيود

٤- التركيز على كمية الافكار وليس بنوعيتها

٥- استعمال افكار الاخرين كاساس لبناء افكار جديدة

• اسلوب دالفاى[1]

وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً فى اجتماع اعضاء غير موجودين وجهاً لوجه وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية :-

١- تحديد المشكلة تحديداً واضحاً

٢- تحديد اعضاء الاجتماع من الخبراء وذوى الرأى

٣- تصميم قائمة اسئلة تحتوى على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتاثير بدائل الحل عليه وارسال القائمة الى الخبراء كل على حدة لطلب رأيهم

٤- تحليل الاجابات واختصارها وتجميعها فى مجموعات متشابة وكتابة ذلك فى شكل تقريرى مختصر

٥- ارسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة

٦- تعاد الخطوة الرابعة مرة اخرى وايضاً الخطوة الخامسة

٧- يتم تجميع الاراء النهائية ووضعها فى شكل تقرير نهائى عن أسلوب حل المشكلة.

• اسلوب الجماعة الصورية[2]

وهنا لايوجد نقاش فعلى وشفوى بين افراد الجماعة بل يتم على الورق وفقاً للخطوات التالية :-

(١) جون مارسن - ادوات الجودة الشاملة من الالف الى الياء - مركز الخبرات المهنية للادارة - ١٩٩١- صـ ٣٧ .

(٢) د. ابو بكر بعيره - موسوعة الادارة - منشورات المعهد العالى للعلوم الادارية والمالية بنغازى - ١٩٨٦ - صـ ٦٥ .

١- تحديد المشكله تحديداً واضحاً امام اعضاء الاجتماع

٢- يقوم كل فرد بوضع افكاره عن بدائل الحل على ورقه امامه

٣- يتم تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحده تلو الاخرى على السبورة بدون اسماء الاعضاء

٤- تتم المناقشه الجماعيه والتحليل حتى يتم التوصل لعدة بدائل

٥- الاقتراع حيث يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعاً اياها فى ترتيب

٦- يقوم القائد بتجميع الرتب لافراد الجماعة والبديل الذى ياخذ اقل مجموع يكون هو احسن بديل.

- **التحليل التشكيلى**[1]

وذلك من خلال حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها فى صورة خريطه تشكيلية لمساعدة الافراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من اجل التوصل الى حل لها ويجرى التدريب تبعاً لهذه الطريقة بأن نعطى للمتدرب المشكلة فى صورة الفاظ عامة ثم تحلل الابعاد وتوضع فى شكل خريطة تشكيلية ويبدأ المتدرب فى رؤية الاجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة لهذه الاجزاء ثم يجرى نوعاً من التكوين أو البرمجة الذى يقسم الاجزاء المتفقه فى الخصائص مثل اللون والحجم ... ومن ثم يمكن التوصل الى حلول كثيرة بهذه الطريقة.

---

(١) د. احمد ماهر - الادارة - مدخل بناء المهارات - مرجع سبق ذكره - صـ ٨٠ .

• خريطة العقل[1]

تستخدم هذه الطريقة لهيكلة الافكار والمفاهيم بما يضمن توافرهما فى صلب الافكار ... وهى تستخدم فى كتابة التقارير او عند اعداد جداول الاعمال ويكون استخدامها وفقاً للخطوات التالية :-

١- استخدام صفحه خاليه تماماً وضع فى منتصفها مستطيلا خاليا

٢- حدد الان الموضوع الرئيسى للمناقشة وضعه فى المستطيل الخالى

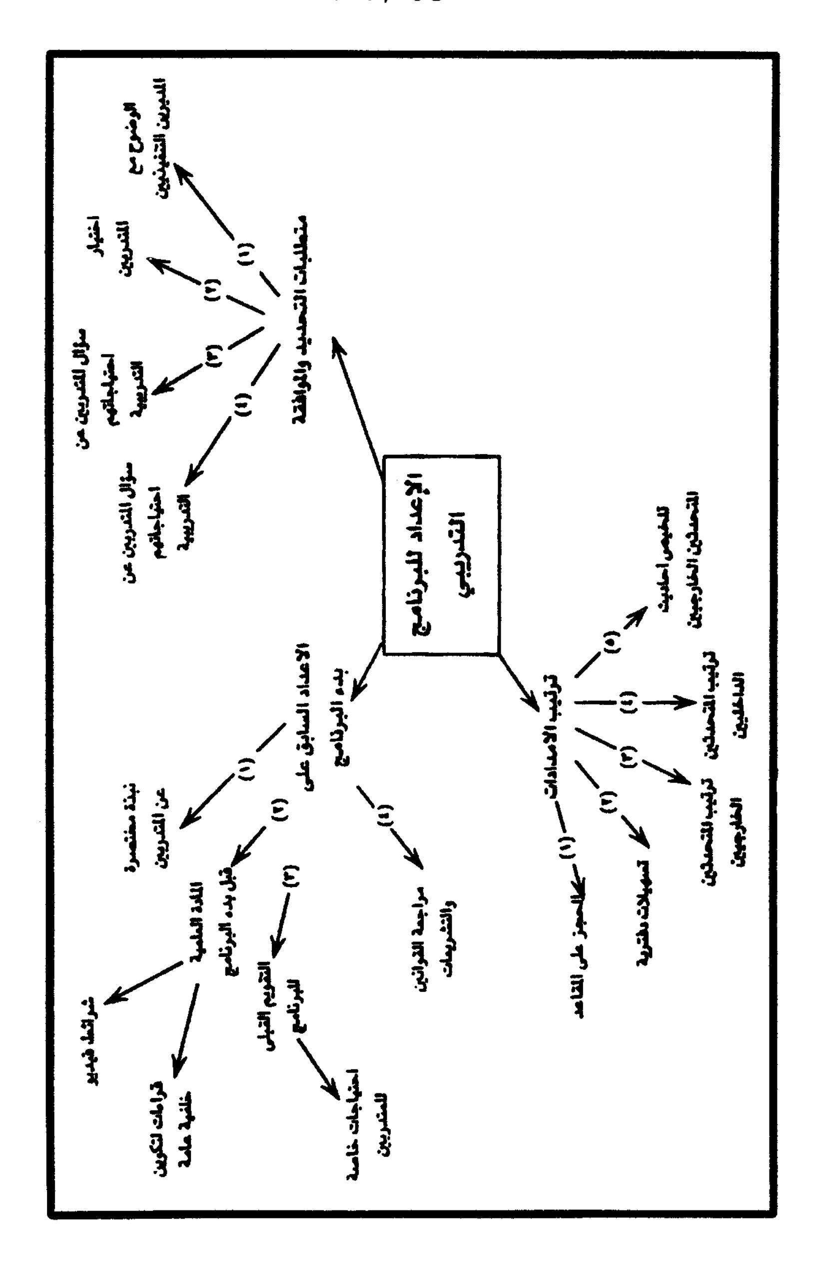
٣- قم بإثارة افكار جماعات العمل واكتب جميع الافكار التى تحصل عليها حول المستطيل على ان تعطى كلا منها رقماً مختلفاً وذلك لابراز الهيكل الكلى

٤- صل جميع الافكار السابق بعضها ببعض بغرض ابراز التتابع على ان يكون العمل فى اتجاه عقارب الساعة.

وفيما يلى مثال لخريطة العقل لاعداد برنامج تدريبى

(١) د. على عبد الوهاب وآخرون - الادارة - مدخل بيئى - مرجع سبق ذكره - صد ٢٥٣ .

شكل رقم (٣٨)



الإعداد للبرنامج التدريبي
متطلبات التحديد والموافقة
(١) الوضوح مع المديرين التنفيذيين
(٢) اختيار المتدربين
(٣) سؤال المتدربين عن احتياجاتهم التدريبية
(٤) سؤال المتدربين عن احتياجاتهم التدريبية
الاعداد السابق على بدء البرنامج
(١) نبذة مختصرة عن المتدربين
(٢) المادة العلمية قبل بدء البرنامج
شرائط فيديو
قراءات لتكوين خلفية عامة
(٣) التقويم القبلى للبرنامج
احتياجات خاصة للمتدربين
(٤) مراجعة القوانين والتشريعات
ترتيب الامدادات
(١) الحجز على المقاعد
(٢) تسهيلات دفترية
(٣) ترتيب المتحدثين الخارجيين
(٤) ترتيب المتحدثين الداخليين
(٥) تلخيص احاديث المتحدثين الخارجيين

• الرسم البيانى للشجرة[1]

وتستخدم هذه الطريقة فى حالة القضايا المعقدة والمطلوب اجراء تجزئة لها وذلك باستخدام سلسلة الاثر والنتيجة (لماذا ... لماذا) ومستخدمين فى ذلك الرسم البيانى (كيف ... كيف) لإيضاح إمكانية تفتت القضية الى انظمة يمكن ادارتها.

وذلك وفقاً للخطوات التالية :-

١- استخدام صفحه خالية تماماً وضع مستطيلاً خالياً على يمين الصفحة

٢- حدد القضية الرئيسية موضوع البحث وضعها فى المستطيل السابق

٣- ابدأ فى سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلة على ان تكون الاجابة على هيئة مشكلات فرعية

٤- ضع كل اجابة فى مستطيل مستقل

٥- صل هذه المشكلات بخطوط مع مستطيل المشكلة الرئيسى

٦- ابدأ فى سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلات الفرعية

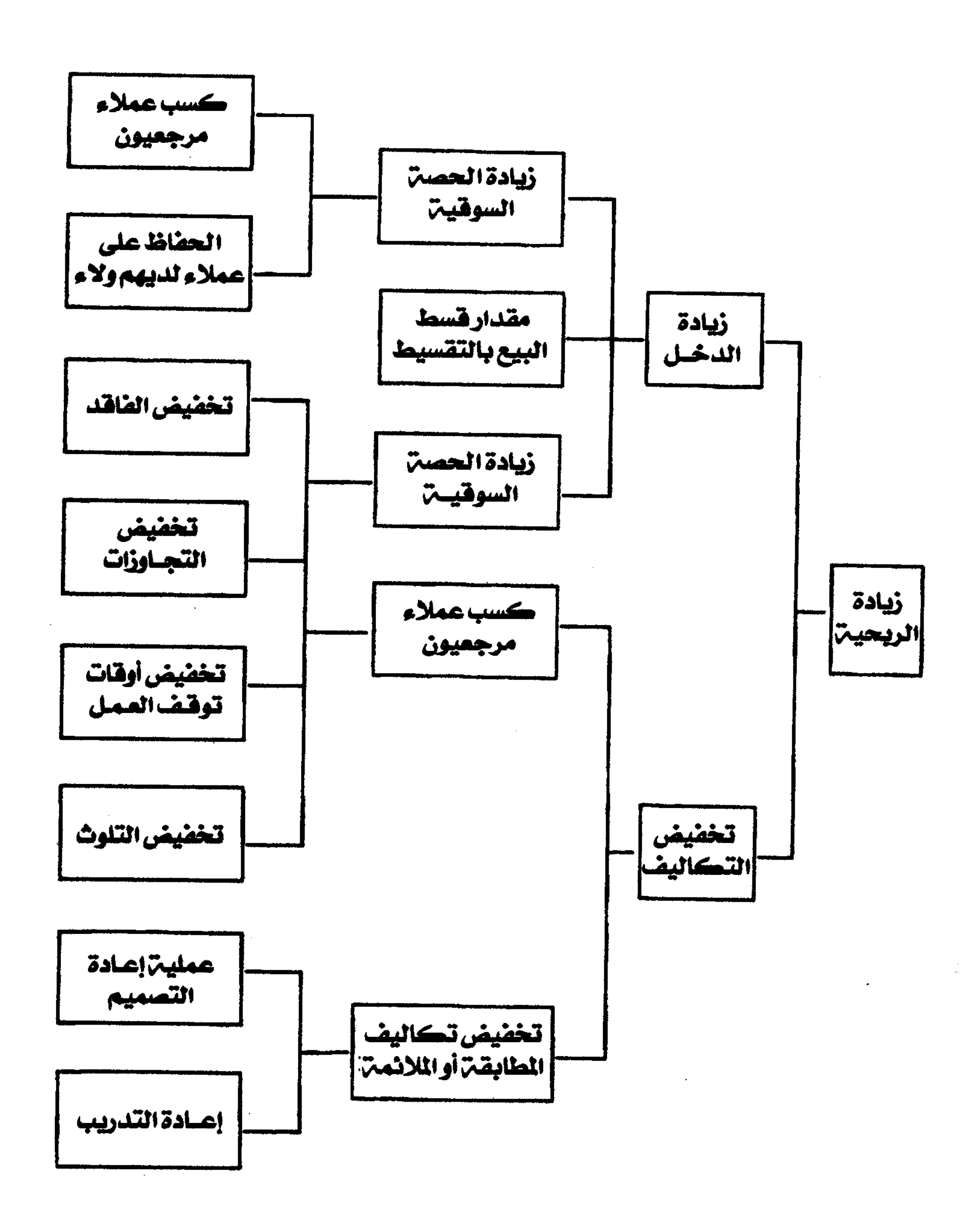
٧- استمر فى العمل حتى تصل الى خطة يمكن تنفيذها بيانياً (كيف ... كيف) او حتى ابراز الاسباب الرئيسية - بيانياً (لماذا ... لماذا)

وفيما يلى مثال لرسم الشجرة عن كيفية زيادة الربحية

---

(١) د. جون مارتس - ادوات الجودة الشاملة من الالف الى الياء - مرجع سبق ذكره - صـ ٢٥٦ .

شكل رقم (٣٨)
الرسم البيانى للشجرة



● ظهر السمكة[1]

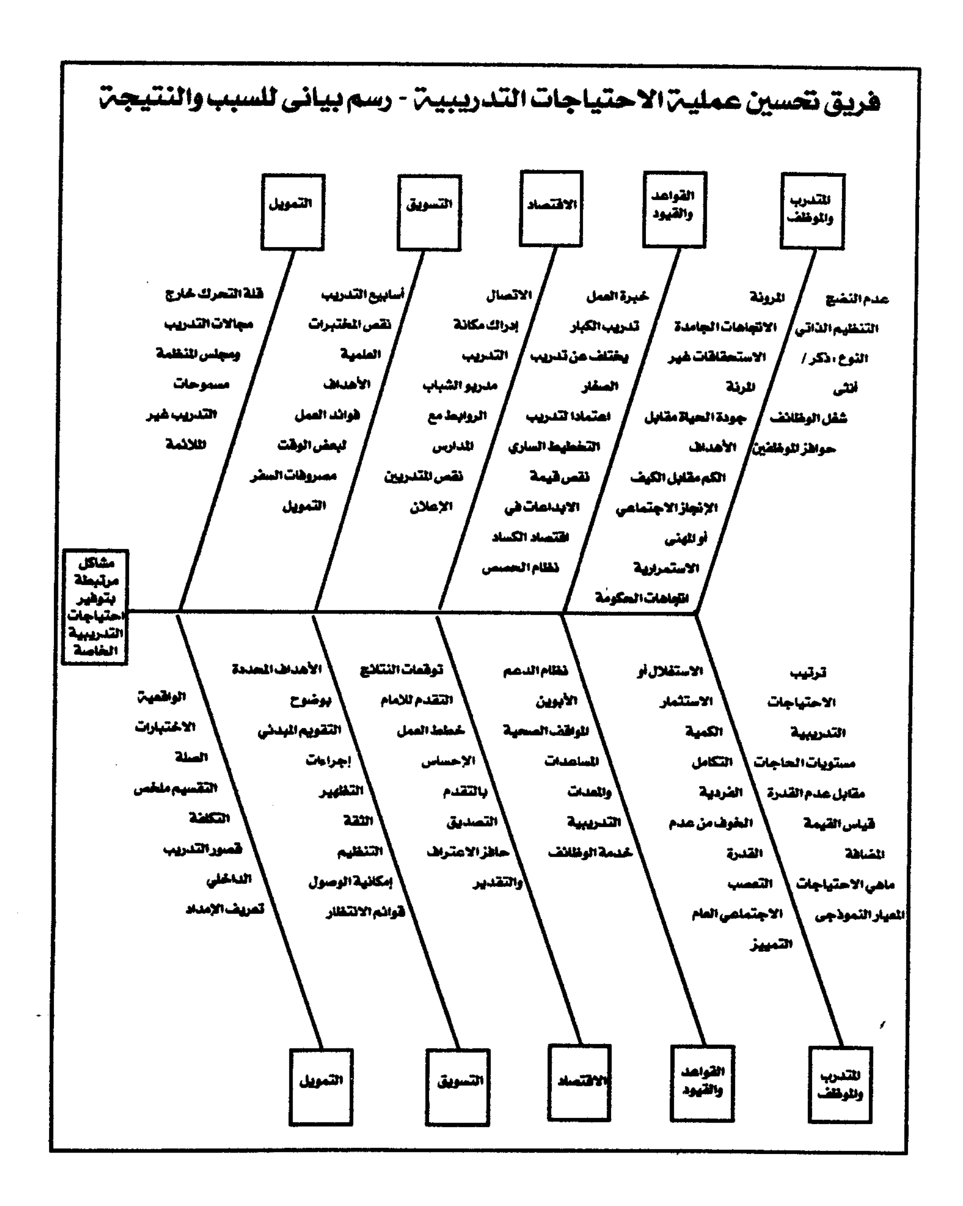
يستخدم هذا الاسلوب فى ايجاد الحلول والمقترحات بالنسبة للمشكلات المقترحة ..ويتم ذلك وفقاً للخطوات التالية :-

- استخدم صفحة خالية تماماً وضع مستطيلاً على يمين الصفحة
- ضع فى هذا المستطيل الموضوع الرئيسى المراد تحليله
- صل هذا المستطيل بهيكل سمكة به عدد من العظمات حسب طبيعة الموضوع الرئيسى
- اطلب الآن من مجموعات العمل اختيار المسميات لعظام ظهر السمكة
- ضع هذه المسميات على ظهر السمكة السابق رسمها
- استمر فى العمل حتى تضع جميع الموضوعات الفرعية على ظهر السمكة.

وفيما يلى نموذجاً بيانياً لظهر السمكة ناتج من اثارة الافكار حول المشاكل المتعلقة بتوفير الاحتياجات التدريبية

(١) المرجع السابق - صـ ٢٥٧ .

شكل رقم (٣٩)
ظهر السمكة



تدريبات فى الابداع[1]

(١) اشترى ثلاثة اشخاص علبة شيكولاتة بثلاثون جنيهاً من سوبر ماركت وكان هناك اوكازيون وعندما اتجهوا لدفع الثمن اخذ منهم فقط ٢٥ جنيهاً ثمناً لعلبة الشيكولاته فاحتار الثلاثة فى تقسيم الخمسة جنيهات عليهم فاقترح احدهم دفع ٢ جنيه بقشيش لعامل السوبر ماركت حتى يتبقى لهم ٣ جنيهات يمكن توزيعها عليهم بالتساوى (كل شخص ياخذ جنيه واحد).

المشكلة

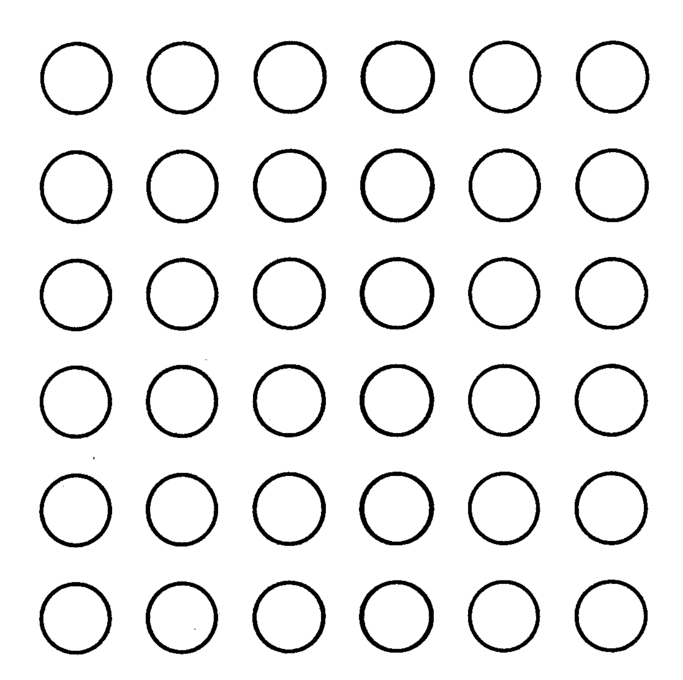
عندما ارادو مراجعة حسابتهم كتبوا هذه القائمة

المبلغ الاصلى المدفوع	٣٠ جنيها
المبلغ المدفوع من كل شخص	١٠ جنيه
المبلغ المسترد لكل شخص	١ جنيه
صافى المبلغ المدفوع من كل شخص	٩ جنيه
اجمالى المبلغ المدفوع من الاشخاص الثلاثة	٢٧ جنيه (٩ × ٣)
المبلغ المدفوع بقشيش	٢ جنيه
اجمالى المبلغ المدفوع	٢٩ جنيه (٢٧ + ٢)

ما هو السر فى اختفاء الجنيه الفرق بين (٢٩،٣٠) جنيه المدفوعة

(١) د. اسامه محمود فريد - كيف تنمى مهاراتك الابداعية - غير مبين الناشر - ١٩٩٩

(٢) عزيزى القارئ سعياً لتنمية مهارتك على التنظيم واعداد الجداول المساعدة على اعمالك ومرونة تفكيرك افترض اننا معنا ٣٦ كورة موزعة كم بالشكل التالى (على هيئة مربع)



لاحظ : ان كل صف او عمود به ٦ كور (رقم زوجى)

هل يمكنك تحديد اماكن ستة كور يمكن حذفها من هذا الشكل ومع ذلك يظل مجموع الصور فى اى صف او عمود عدد زوجى

(٣) أمين مخزن بشركة عطور طلب منه ثلاثة طلبات من ثلاثة رؤساء اقسام بالشركه وكان الطلب الاول لرئيس قسم الانتاج الحصول على نصف زجاجات العطور بالمخزن بالاضافه الى نصف زجاجة عطر ، وتم تلبية طلبه ، ثم طلب رئيس قسم المبيعات الحصول على نصف عدد الزجاجات الموجوده بالمخزن بالاضافه الى نصف زجاجة عطر ، وتم تلبية طلبه ، ثم طلب رئيس قسم التشغيل نصف عدد زجاجات العطور المتبيقه بالمخزن بالاضافه الى نصف زجاجة عطر ، وتم تلبية طلبه ، وبعد حصول رؤساء الاقسام الثلاثه على طلباتهم لم يتبقى بالمخزن اى زجاجة عطر

المطلوب

تحديد عدد زجاجات العطر التى كانت موجودة بالمخزن قبل تلبية طلبات رؤساء الاقسام الثلاثة ، هذا مع العلم ان امين المخزن لم يقدم على كسر اى زجاجة عطر او فتح اى زجاجه

(٤) فى هذه الصوره اربعة فوارق بين الرسم وظله فهل يمكنك معرفتها



ثانياً - ادارة القرار

القرار: هو عملية رشيده تتبلور فى الاختيار بين بدائل متعدده ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والاهداف المطلوبة.

• انواع القرارات

القرار السياسى :

هو القرار المتعلق بتصميم وتشكيل وتعين الاهداف وهو يركز على الشرعيه والتراضى ويتسم بالشمول[1]

القرار الادارى :

هو افصاح الاداره عن ارادتها الملزمه بما لها من سلطه بمقتضى القوانين واللوائح وذلك بقصد احداث مركز قانونى معين متى كان ذلك ممكناً وجائزاً وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة.

• والقرار الادارى يتعلق بتفيذ الاهداف ويقوم على المشروعية (اى يأخذ الصوره القانونية فى الاعتبار) والتدرج (اى تدرج السلطة) والمنطق ويختص بموضوع واحد.

• والقرار الادارى لايقبل السحب لانه اذا صدر تبقى اثاره قائمة ولو سحب ادارياً لذا يتعين توخى الدقة التامة قبيل اصداره.

---

(١) مركز القرار للاستشارات وتطوير الية صنع القرار - دليل المدير العربى الى صنع القرار - القاهره - ١٩٩٤ - صد ٦٥ .

وينقسم القرار الإدارى إلى عدة أنواع :

• من حيث المـدى :

قـرارات تنظيـميـة : وهى تلك القـرارت المنـظمـة لقـواعـد عامـة والـتى تنطبق على عدد غير محدود من الافراد.

قرارات فـرديـة : وهى تكون موجه الى فرد واحد او افراد معينين بذاتهم.

• من حيث التكوين :

قـرارات بسيطة : لها كيان مستقل مثل توقيع الجزاء الادارى على اشخاص بذاتهم .

قرارات مندمجة: وهى التى تدخل فى تكوين عمليه قانونية تتم على مراحل مثل اجراءات نزع الملكية.

• من حيث اثر رقابة القضاء عليها :

١-قرارت تخضع لرقابة القضاء

٢- قرارات سياديه لا تخضع لرقابة القضاء

• من حيث اثر القرار على الافراد :

١- قرارات ملزمة

٢- قرارات يقتصر اثرها على الادارة فقط مثل التعليمات المصلحية

صنـع القـرار

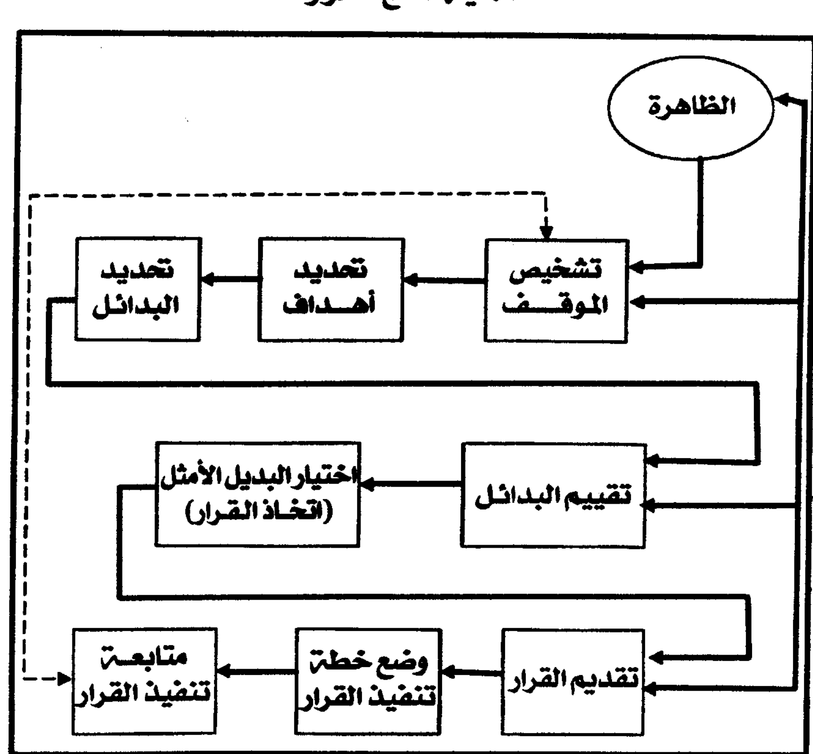
هو الاختـيـار القـائم على اسـاس بعض المعـاييـر لبـديل واحـد من بين بدلين محـتمـلين او اكثـر وذلك فى ظل ظروف غيـر مؤكـده مع ملاحظة ثلاثة جـوانب اساسية.

١- ضرورة القيام بعملية الاختيار

٢-.يجب ان يواجـه الافـراد اختـيـاراً واحداً او اكثـر فـاذا كان احـداهمـا ممكناً فعندئذ يتم القرار بناء عليه

٣- وجود شعور بعدم التأكد من الطريق الصحيح الذى يجب اتباعه.

شكل رقم (٤٠)
عملية صنـع القـرار



نماذج صنع القرار

نموذج الرشد :

هذا النموذج يقوم على فكرة سلوك الانسان الاقتصادى الرشيد الذى يتحرى الدقه فى الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلات وحصر الحلول وتقيم الاحتمالات ثم اختيار اكثرها عقلانيه من حيث تخفيض التكلفه وتعظيم العائد.

نموذج الاكتشاف الذاتى :

يعتمد هذا النموذج على فكرة المنظمه كنظام رشيد للعمل يجب ان تتعايش مع فكرة المنظمة كنظام اجتماعى بحيث تراعى فيها الرغبات والعواطف الانسانيه عند صنع القرار.

النموذج التراكمى المتدرج:

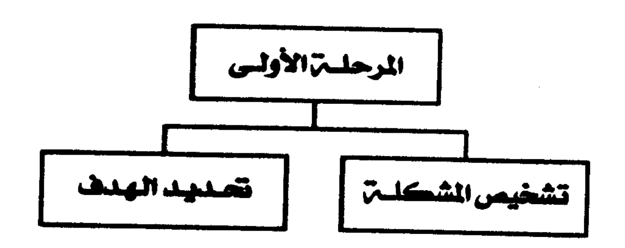
يعتمد هذا النموذج على البرامج والسياسات والاعتمادات الساريه كقاعدة ثم تجرى بعض التعديلات على اساس القبول بمشروعية البرامج والسياسات السابقة ويتميز هذا النموذج بتخفيض الصراعات والمحافظة على الاستقرار والتقليل من الجوانب الغير واقعية.

النموذج المسحى المختلط: *وفقاً لهذا النموذج يتم تقسيم القرارت الى :-*

قرارت جوهرية : تتعلق بالسياسات وتتطلب تركيز انتباهنا الى تأثير البدائل المختلفة فى الاجل الطويل على اهداف كلاً من المنظمة والمجتمع.

٢- قرارت جزئية تدريجية: تستخدم معظم الوقت للتجهيز للقرارات الجوهريه ثم لتشغيلها وتطبيقها بعد التوصل اليها ويجمع هذا النموذج بين النموذج المتدرج ونموذج الرشد الذى يساعد فى التغلب على التشوهات التدريجية عن طريق النظرة العامة.

مراحل صنع القرار



اولا- تشخيص المشكلة

تعتبر هذه الخطوة اهم ناحية من نواحى عملية اتخاذ القرارات نظراً لتوقف واعتماد كل الخطوات التاليه والوصول الى الحل المناسب على هذه الخطوه فعدم وضوح المشكلة لدى متخذ القرار وعدم معرفته وفهمه لها قد يؤدى الى ضياع جزء كبير من الوقت والجهد فى تجميع معلومات غير ملائمة لحل المشكلة موضوع الدراسة.

ومن ثم يجب الاجابة على الاسئله التالية والتى تساعدنا فى التشخيص الدقيق للمشكلة[1]

١- ما هى الاسباب التى ادت الى ظهور المشكلة ؟

٢- ما هى طبيعة المشكلة (مالية ، فنية ، ادارية ، ....)

(١) د. احمد سيد مصطفى - المدير فى البيئة المصرية - غير مبين الناشر - ١٩٩٦ - صد ٣٤٧

٣- ما هو موقع المشكله ونطاقها ؟

٤- ما هى درجة تكرار هذه المشكله ؟ وتوقيت حدوثها ؟

٥- ما هى درجة الانحراف عن الوضع المرغوب ؟

٦- ما هو الضبط الحاكم لهذه المشكله ؟

٧- ما هى الاثار السلبيه المتوقعه لهذه المشكله ؟

٨- ما مدى ثبات او تفاقم المشكله ؟

٩- ما هى العوامل المواتيه والعوامل المعاكسه ؟

١٠- ما هو التوقيت المناسب لصنع القرار ؟

ثانياً- تحديد الهدف

يقصد بالهدف هنا المعيار الذى سيستخدم لتقييم البدائل مع ملاحظة انه يصبح اتخاذ القرار سهلاً إذا كانت الاهداف واضحة ومرتبة أما إذا كانت الاهداف غير واضحة فإن المديرين لن يكون لديهم معيار يحكمون على صدق القرار بموجبه.

وقد تكون المشكله التى نحن بصددها هى تحقيق هدف معين لذلك يلزم تحديد هذا الهدف فى ضوء معلومات يلزم توافرها ويجب ان تكون الاهداف فى حدود الامكانيات والموارد المتاحة والظروف التى يعمل فيها المشروع.

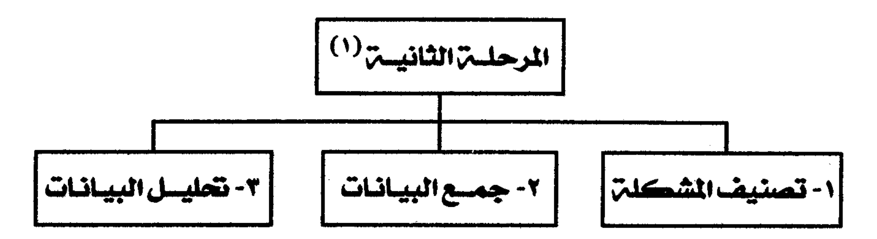
ويجب ايضاً ان يكون الهدف دقيقاً ومحدود الكمية او القيمة وينبغى الوصول اليه فى مجال نشاط معين ومن ثم نستطيع ان نحدد العوامل والقيود التى تحد من تحقيقه واستخلاص الحلول البديلة للوصول الى حل لهذه المشكلة.

وبصفة عامة يتعين توافر الخصائص التالية فى الهدف :

١- ان يكون عملياً ممكن التحقيق

٢- أن يكون كمياً ما امكن

٣- ان يكون زمنياً



أولاً - تصنيف المشكلة وذلك من خلال

- تحديد حجمها
- تحديد درجة تعقدها
- تحديد نوعها (ماليه ، محاسبيه ، فنيه ، .....)
- نوع القرار المطلوب لحلها (نهائى ، مؤقت ، مرحلى)

ثانياً -جمع البيانات حيث يتطلب الأمر ما يلى

- تحديد البيانات المطلوبة بدقة
- تحديد كفاءة الطرق اللازمة لجمع البيانات (مقابلة ، استقصاء ، ملاحظة)
- تحديد نوع البيانات المطلوبة :

(١) د. على عبد الوهاب واخرون - الادارة - مدخل بيئى - مرجع سبق ذكره - صـ ٦٥ .

- اوليـة : تصلحخ لعدة اغراض ويمكن ان توجد فى اكثر من جهة
- ثانوية : يتم جمعها خصيصاً لغرض حل المشكلة المبحوثة ، تخضع لرقابة متخذ القرار وتكون درجة الثقه فيها عالية
- تاريخية : تستخدم لأغراض التخطيط مثل البيانات المحاسبية والمالية.
- كمية : تبرز علاقات محددة بين عدد من العناصر والمتغيرات والتى تمتاز بالدقة وبأن درجة الثقه فيها كبيرة
- نوعـية : وهى تتضـمـن احكاماً او تقـديرات وتحـمـل قـدراً من المخـاطرة او الاخطاء مثل التحيز ونقص الموضوعية
- آراء : وهى تلقى الضوء على المشكلة وتساعد فى تحديد البيانات والحقائق المطلوبة

❖ تحديد كمية البيانات المطلوبه بحيث لا تنقص او تزيد

❖ تحـديد كمـية البـيانات الـناقصة لتحـديد درجة المخـاطرة التى يتـضمنهـا القرار .

ثالثاً - تحليل البيانات وهنا نحتاج إلى :-

❖ دراسـة الاسبـاب التى ادت الى المشكلة وفحص العـلاقة بينهـا حيث يقـارن مـتخـذ القـرار بين الحـالات التـى تحقـقت فـيهـا النتـائج والحـالات الـتى اخفـقت فيها .

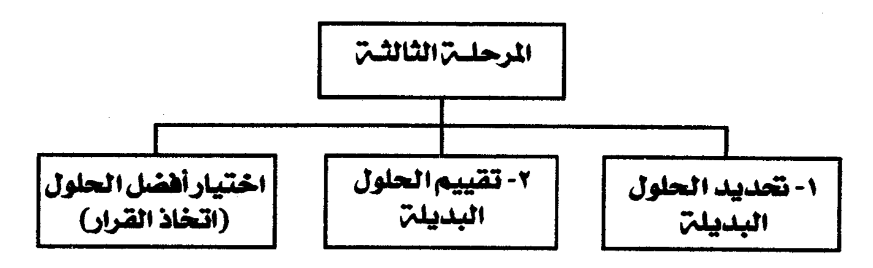
❖ تحـديد العـلاقة المتـداخلة بين الأسـبـاب من حيث تفـاعلهـا وتأثيـرها على بعـضـهـا البـعض مما يؤثر سلبـاً وإيجـاباً على سـهـولة التـعـرف على اسـبـاب المشكلة.

وبانتهاء مرحلة تحديد المشكلة يجب ان يكون متخذ القرار قد تعرف على :

١- المعايير المستخدمة

٢- مقدار الانحرافات عن هذه المعايير

٣- تحديد سبب هذه الانحرافات



أولاً - تحديد الحلول البديلة وهنا:

- ***لابد من توافر اكبر عدد ممكن من البدائل حيث ان :***

❖ اذا لم تتوافر البدائل فلا قرار يصنع

❖ اذا توافرت بدائل اقل مما يجب .. القرار السليم يكون غير متاح

- ***هذا مع ملاحظة أنه لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكلة الا ان تقليل عدد الحلول البديلة سيكون نسبياً لدخول فى فخ هذا.. او ذاك .***

ثانياً - تقييم الحلول البديلة

- ***هناك ثلاثة معايير لتقييم البدائل تحددها الاجابة على الاسئلة التالية :***

❖ هل البديل عملى ممكن التنفيذ ... ؟

❖ هل البديل يحقق الهدف ... ؟

❖ هل ستكون نتائج البديل مقبولة ... ؟

● ***وعموماً فهناك اربعة معايير لاختيار البديل المناسب هي :***

❖ المخاطرة

❖ التوقيت

❖ الموارد المتاحة

❖ الاقتصاد فى الجهد

ثالثاً- اختيار افضل الحلول (اتخاذ القرار) وهنا لابد من تحديد :-

● **المكونات الاساسية لعملية اتخاذ القرار**

❖ الاختيار

❖ توافر اكثر من بديل

❖ الاهداف او محركات السلوك

❖ الفترة الزمنية المحددة

● **نظام اتخاذ القرار : ويتكون من**

١- المدخلات

❖ المدركات والمفاهيم والاستنتاجات

◆ الاتجاهات المعبره عن مواقف التأييد

◆ الخبرات والتجارب

◆ الرغبات غير المشبعة

٢- عمليات التحول

◆ اكتشاف الحاجة الى اتخاذ قرار وذلك حينما يستشعر النظام وجود فجوه بين الاوضاع المثاليه التى يستهدفها والاوضاع الفعلية التى يجد نفسه فيها

◆ تحديد الاهداف وتعين مدى الفارق بين التطلعات والولقع الفعلى

◆ تحليل المشكلات للتعرف على المتغيرات ذات الصله بها

◆ استكشاف البدائل

◆ مقارنة البدائل واتخاذ القرارات

٣- المخرجات

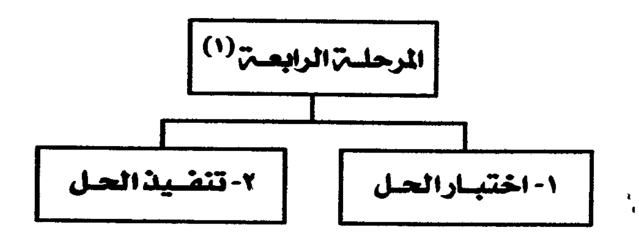
◆ قرارات روتينيه

◆ قرارات غير روتينيه

● ***القيود المؤثره على اتخاذ القرار***

◆ التكاليف والعوائد المتوقعة

- ضغوط الوقت
- النقص فى المعلومات ومقدار الخطاء الذى قد يترتب على هذا النقص
- القيود السلوكيه (العادات والتقاليد)
- التعارض فى الاهداف بين المنظمة واطراف التعامل
- المتغيرات البيئيه (سياسية، اجتماعية ، اقتصادية)
- درجة المخاطره المتوقعه من اختيار البديل
- كفاءة البديل اى مدى استغلاله للموارد المتاحة .



اولاً - اختيار الحل وذلك علي النحو التالى

- ***هناك سبعة طرق لاختيار الحل هى***

١- فحص الجوانب السلبية للبديل

٢- وضع البديل فى خطوات تفصيلية

٣- اعادة النظر فى الافتراضات والاسس التى يقوم عليها الحل

٤- اعادة تقييم البدائل التى الغيت فى اول الامر بسبب عيوبها والنظر فى امكانية معالجة هذه العيوب

---

(١) المرجع السابق - ص ٨٦

٥- مناقشة البديل مع الاخرين

٦- وضع البديل موضع التنفيذ فى ظروف معلنة

٧- تنفيذ البديل مرحلياً بحيث تساعد النتيجة المحصلة من كل جزء على تقرير الجزء الذى يليه وهكذا حتى اخر حلقة فى البديل.

❖ فإذا اجتاز الحل الاختبار الذى عقد له كان هو القرار النهائى والذى يمثل انسب البدائل فى ظل الظروف المحيطة وفى حدود الموارد المتاحة وفى اطار الاهداف المحددة.

ثانياً - تنفيذ الحل

● *لتحويل الحل الى تصرف يجب اتباع الا تى :*

❖ ان يفهم الافراد التغير المطلوب فى سلوكهم والتغير المتوقع فى سلوك الاخرين الذين يعملون معهم

❖ التنبيه على حقيقه اساسيه ان : القرار يكون فعالاً من خلال الاخرين وذلك كما يتضح من المعادلة التالية

فاعلية القرار = نوعيته × مدى القبوله

ومعنى ذلك ان فاعلية القرار إنما هى نتيجة لنوعية القرار (جودته) مضروباً فى مدى قبول القرار من اولئك الذين ينبغى عليهم تنفيذه .

الهيكل التنظيمى ومستوى القرار(١)

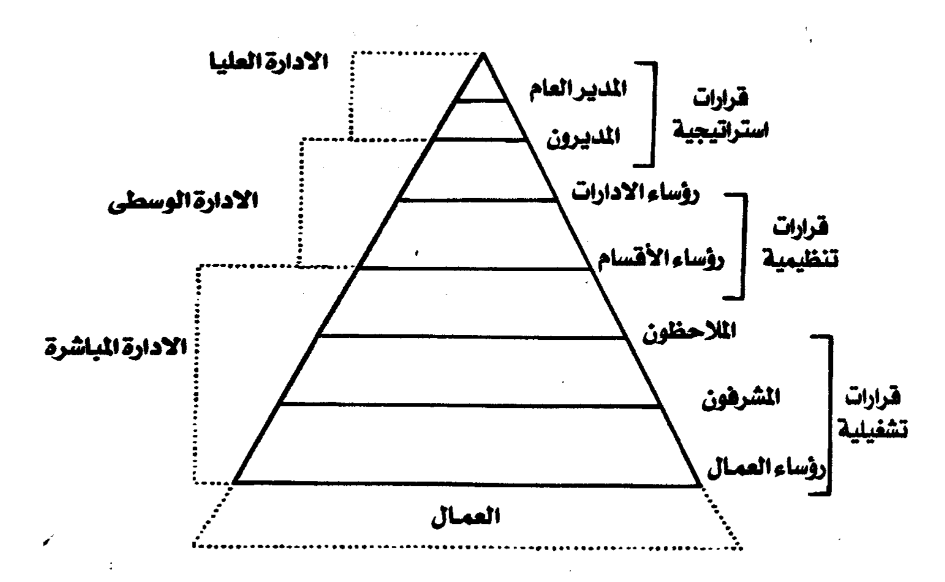
الهيكل التنظيمى : هو الاطار العام الذى يحدد من فى التنظيم لديه السلطة ؟ وعلى من ؟ ومن فى التنظيم مسئول امام من ؟

وهو يتركب من مجموعه من المراكز والوحدات الادارية ذات السلطات والمسئوليات التنظيميه المحدده وهو يتخذ الشكل الهرمى حيث يوجد عدد قليل من المراكز فى المستويات الاعلى وتتزايد مع التدرج الى ادنى حتى نصل فى قاعدة الهرم .

والتنظيم ككل ينقسم الى عدد من المستويات الادارية المتدرجه وكل مستوى ادارى ينقسم افقياً الى عدد من الوحدات يختص كلاً منها بنشاط او انشطة *على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :*



شكل رقم (٤١)



(١) د. صديق محمد عفيفى - ادارة الاعمال - مبادئ علمية وحالات تطبيقيه - مكتبة عين شمس - ١٩٧٧ - ص ١٠ .

هذا وقد تم تقسيم القرارات وفقاً لمستوى الهيكل التنظيمى وذلك على النحو التالى[1] :-

الادارة العليا ——تتخذ——> قرارات استراتيجية

وهى قرارات توضح فقط الخطوط العريضة للمنظمة وهى غير متكررة وتتمتع بدرجة عالية من المركزية :

ومن امثلة هذه القرارات :

- قرارات خاصة بالفرص المرتبطة بالسوق
- قرارات التنويع
- قرارات المزيج السلعى
- قرارت أزمنة البدء فى التوسعات غير المتكررة

الادارة الوسطى ——تتخذ——> قرارات تنظيمية

وهى قرارات تتصف بتكرار اتخاذها وتستمر فترتها الزمنية ما بين سنة الى خمسة سنوات.

---

(١) د. عبد السلام ابو قحفان - سياسات الاعمال والممارسات الادارية - مؤسسة شباب الجامعة - الاسكندرية - ١٩٨٩ - ص ٢٨٠

ومن امثلة هذه القرارت

- القرارات الخاصه بتوزيع المواد على استخدامتها البديله
- القرارت الخاصه بخطوات تنفيذ وتدقيق الاعمال والانشطه
- القرارت الخاصه بشراء المواد الخام وتعين القوى العامله
- القرارت الخاصهى بتنظيم وتمليك وتنمية الموارد

الادارة المباشرة ——تتخـذ——> قرارات تشغيلية

وهى قرارت من النوع المبرمج وتتصف بدرجة عالية من اللامركزيه وفترتها الزمنية ما بين شهر الى سنه كاملة.

ومن امثلة هذه القرارت

- تحديد حجم الانتاج ومستويات المخزون
- القرارات الخاصة بالتسعير
- القرارت الخاصة باساليب الاشراف والرقابة على العمليات
- القرارت الخاصة بجدولة الانتاج

القرار بين الكفاءة والفاعلية[1]

• الكفاءة

هى القدرة على تحقيق اقصى انتاج باستخدام الموارد المحدودة وبالتالى فإن مفهوم الكفاءة الادارية ينطوى على :-

- ❖ القدرة على تحديد اهداف واضحة للعمل الانتاجى
- ❖ القدرة على اختيار انسب الوسائل لتحقيق تلك الاهداف
- ❖ القدرة على استخدام عناصر الانتاج المتاحة

• اما كفاءة القرار

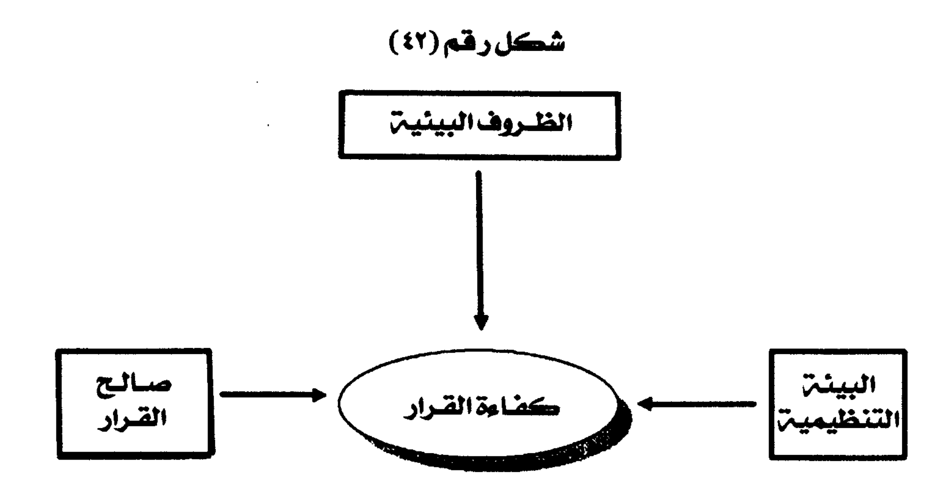
- ❖ فتعنى القدرة على الاختيار بين البدائل المختلفه للعمل بحيث يتم اختيار ذلك البديل الذى يحقق اقصى عائد باستخدام نفس الموارد
- ❖ مع ملاحظة ان اى قرار فى النهايه هو نوع من المساومه وان البديل النهائى الذى تم بلورته لن يتمكن من تحقيق كافة الاهداف المرجوه بالقدر المطلوب فهو لا يتعدى الا ان يكون احسن حل متاح تحت الظروف القائمه وبالتالى فلا يوجد قرار امثل ولا يوجد حل مرضى للجميع المشكلات الخاصه وان مكونات التنظيم المختلفه تتباين فى احتياجاتها واهدافها ولا يمكن ارضائها جميعاً
- ❖ كما ان وجود معارضة للقرار امر طبيعى فنصف الناس اعداء للحكم حتى وان عدل وعلى مصدر القرار ان يسبب قراره فى محاولة لاقناع الكافة بما اتخذه غير انه بصفة عامه تكون كفاءة القرار هى محصلة للتفاعل

---

(١) د. على السلمى - السلوك التنظيمى - مكتبة الغريب - القاهرة - ١٩٧٩ - صـ ١٥ .

بين ثلاثة عناصر هى صانع القرار والمنظمة التى يعمل بها والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة ***وذلك على النحو الموضح بالشكل التالى.***

شكل رقم (٤٢)



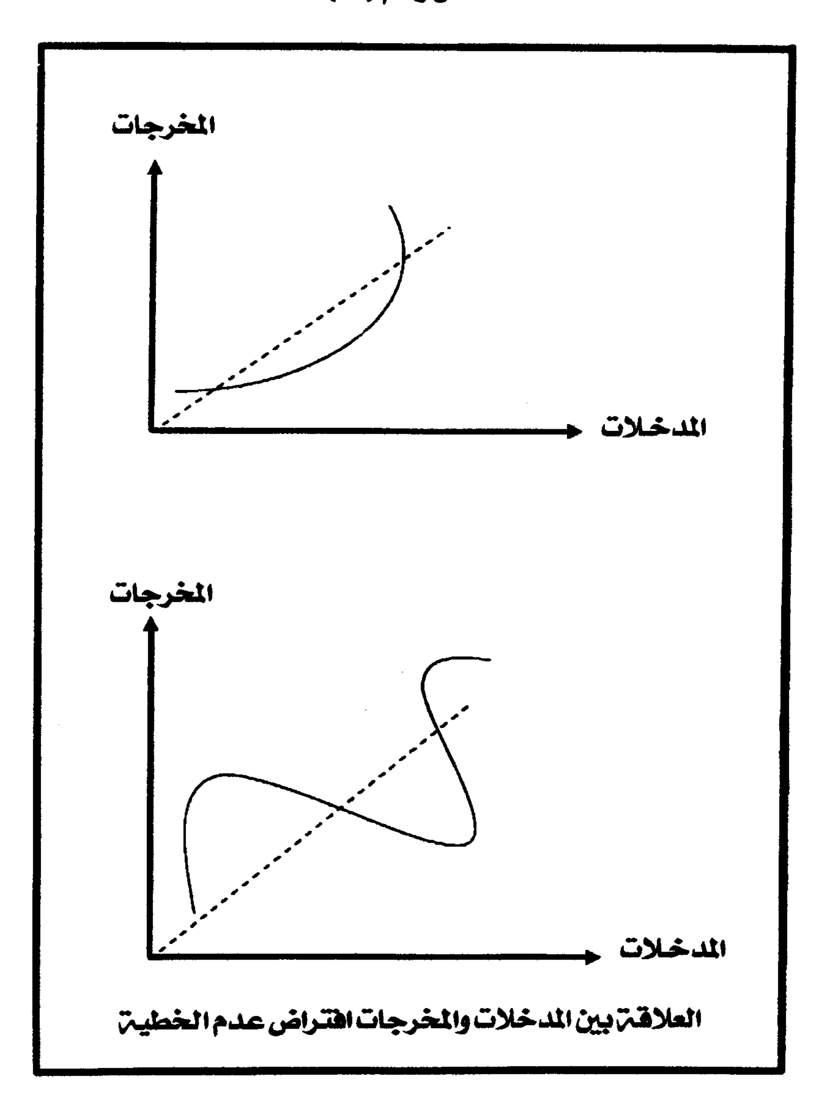
وتقاس كفاءة القرار باستخدام المعادلة التالية

$$\text{كفاءة القرار} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \geq ١$$

أى أنه يجب ان يكون العائد من اتخاذ القرار افضل كثيراً من عدم اتخاذه غير انه يجب التنبيه على ان افتراض علاقة خطية بين مدخلات القرار ومخرجاته اى انه عند زيادة المدخلات تزيد ايضاً مخرجات افتراضياً يتعارض مقدماً مع الواقع العملى.

فالواقع يشير الى ان زيادة المدخلات او حتى احد عناصر المدخلات ليس بالضرورة ان يصاحبه زياده فى النواتج او مخرجات القرار بمعنى اخر انه لا يوجد علاقه خطيه بين مدخلات ومخرجات القرار ولكن يمكن تصوير هذه العلاقة ***على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :***

شكل رقم (٤٣)



العلاقة بين المدخلات والمخرجات افتراض عدم الخطية

• الفاعلية[1]

❖ فاعلية القرار هى نتيجه لنوعية القرار (جودته) مضروبة فى مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغى عليهم ان ينفذوه اى ان :

فاعلية القرار = نوعية القرار × مدى قبوله

❖ فإذا كان أمامنا قرار ذو نوعية عالية والمجموعة لم تتقبله فإن المعادلة تكون على النحو التالى:

النوعية (٨) × مدى القبول (٢) = فاعلية القرار (١٦)

❖ أى ان القرار ليس فعالاً ولابد من زيادة مستوى القبول لان ذلك سيزيد من التزام الموظفين بالقرار ويتضح ذلك إذا ما تم رفع مستوى القبول على النحو الذى توضحه المعادلة التالية :

النوعية (٨) × مدى القبول (٥) = فاعلية القرار (٤٠)

❖ ومن الواضح ان القرار هنا اكثر فاعلية من قبل لاننا زدنا مدى القبول ولكن يحتمل كثيراً انه عندما تزداد درجة القبول فإن النوعية تنقص وعلى ذلك فإنه يجب علينا اجراء عملية موازنة بين مستوى الجودة ومدى القبول على النحو الذى توضحه المعادلة التالية :

النوعية (٦) × مدى القبول (٥) = فاعلية القرار (٣٠)

---

(١) د. جيرى ل. جراى - مراجعة د. حسين محمد على العلوى - الاشراف مدخل علم السلوك التنظيمى لادارة الناس - معهد الادارة العامة - الرياض - ١٩٦١ - صد ٥٤٠ .

❖ وهكذا بالرغم من نقص نوعية القرار الا ان فاعليته الاجماليه قد تضاعفت

أى أنه ليس مهما على الاطلاق ارتفاع مستوى جودة القرار إذا كان أولئك المنفذين له غير مستعدين للتنفيذ على النحو المطلوب



نماذج القرار[1]

يقصد بنماذج القرار وصف للطريقة التى سيتخذ بها القرار ويتم بناء تلك النماذج على شكل مصفوفة تسمى مصفوفة القرار.

(١) د. على السلمى - السلوك التنظيمى - مرجع سبق ذكره - صـ ١٨٧ .

- **مصفوفة القرار**

❖ عبارة عن مصفوفة تحتوى على عدد من الصفوف تمثل الاستراتيجيات (البدائل) المختلفة

❖ اما الاعمدة فتمثل حالات الطبيعة

❖ وكل خلية من خلايا المصفوفة تمثل العائد الذى ينتج من تطبيق استراتيجية معينة فى حاله معينه من حالات الطبيعة.

وتتمثل اهم المصطلحات الخاصة بتلك المصفوفة فيما يلى :

الاستراتيجيات : وهى طرق العمل المختلفة التى قد يستخدمها المدير لتحقيق اهدافه فى ظل حالات الطبيعة المختلفة

حالات الطبيعة : العوامل الخارجية التى تؤثر على نتيجة القرار دون ان يكون لمتخذ القرار اى سيطرة عليها

المتغيرات التابعة : هى نواتج القرار المراد تعظيم قيمها او تدنيتها وهى تلك العناصر التى تعتبر بمثابة مخرجات للنظام

المتغيرات المستقلة : وهى ما يطلق عليها اسم مدخلات النظام وهى تنقسم الى :

١- متغيرات لا تخضع لسيطرة متخذ القرار

٢- متغيرات تخضع لسيطرة متخذ القرار

نواتج القرار : وهو ما ينتج عند تطبيق استراتيجية معينة فى ظل حالة معينة من حالات الطبيعة وهذه المخرجات يتم التعبير عنها فى صورة مقياس نقدى او غير نقدى.

وفيما يلى نموذجا لمصفوفة القرار

شكل رقم (٤٤)
الهيكل العام لمصفوفة القرار

حالات الطبيعة	ط١	ط٢	ط٣	...	...	...	طن
الاستراتيجيات	العوائد						
س	ع١١	ع٢١	ع٣١	...	...	...	ع١ن
س	ع١٢	ع٢٢	ع٣٢	...	...	...	ع٢ن
س	ع١٣	ع٢٣	ع٣٣	...	...	...	ع٣ن
س	ع١٤	ع٢٤	ع٣٤	...	...	...	ع٤ن
س	...	...	...	...	...	...	...
س	ع م١	ع م٢	ع م٣	...	...	...	ع م ن

أنواع نماذج القرار

يمكن تقسيم نماذج القرار تبعاً لدرجة التأكد وعدم التأكد ومدى معرفة متخذ القرار لاحتمالات حدوث حالات الطبيعية المختلفة الى ثلاثة انواع هى :

١- نماذج اتخاذ القرار فى حالة التاكد :

يقصد بحالة عدم التأكد التام أن يكون متخذ القرار فى علم تام بكل المعلومات الملائمه واللازمه لاتخاذ القرار وتفترض ايضاً هذه الحالة ان متخذ القرار يستطيع ان يحدد كل الاستراتيجيات الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل استراتيجية.

٢- نماذج اتخاذ القرار فى ظل حالة المخاطرة :

فى هذه الحالة يوجد عدد من الاستراتيجيات المختلفة لتحديد الهدف ويكون لكل استراتيجية اكثر من نتيجة بسبب وجود اكثر من حاله من حالات الطبيعية ويكون متخذ القرار على علم باحتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة .

أى انه فى حالة اتخاذ قرار فى ظل المخاطرة يتم افتراض الاتى :

أ- وجود اكثر من استراتيجية

ب- وجود اكثر من حالة من حالات الطبيعة

جـ- احتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة

وبالتالى نتائج كل استراتيجية تكون معلومة لدى متخذ القرار

- وتكون المفاضلة بين الاستراتيجيات المختلفة على اساس معيار القيمة المتوقعة حيث يتم اختيار افضل قيمة حسب طبيعة الهدف المراد تحقيقه
- والقيمة المتوقعهة لاى استراتيجية هو مجموع حواصل ضرب العائد المتحقق من تطبيق الاستراتيجية فى كل حاله من حالات الطبيعة مضروباً فى احتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة.

٣- نماذج اتخاذ القرار فى ظل عدم التأكد :

يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحاله التى توجد فيها اكثر من حالة من حالات الطبيعة دون ان يعرف متخذ القرار ولا يستطيع ان يقدر احتمال حدوث كل من حالات الطبيعه لعدم وجود اية بيانات سابقة.

هذا وتوجد عدة معايير يمكن على أساسها المفاضلة بين الاستراتيجيات المختلفة ولكن هذه المعايير تختلف من شخص لآخر تبعاً لخبرته وعاداته الشخصية وأهم هذه المعايير هى :

أ- معايير التفاؤل

وهنا يعتقد متخذ القرار ان البيئة تعمل لصالحه لذا فإنه يختار الاستراتيجية التى تحقيق أعلى ربحية او اقل تكلفة ويفضل استخدام هذا الاسلوب فى الحالات التى تكون فيها الخسارة قليلة بالنسبة للارباح المنتظرة وتختار الاستراتيجية التى يتحقق عندها اعلى ربحية عند الحديث عن الارباح والاستراتيجية التى تحقق ادنى تكلفة عند الحديث عن التكلفة.

ب- معايير التشاؤم

يفترض متخذ القرار هنا ان البيئة لاتعمل لصالحه لذا فإنه يختار الاستراتيجية التى تمكنه من تجنب اكبر خسارة ممكنة ويتم هنا اختيار الاستراتيجية التى تحقق ادنى النواتج عند الحديث عن الارباح والاسترايجيات التى تحقق اعلى النواتج عند الحديث عن التكلفة.

جـ- معايير هيرويكز

ويقوم متخذ القرار هنا باختيار كل من هو أكبر وأصغر عائد لكل استراتيجية ثم يقوم بترجيحها عن طريق ضربها فى بعض الاوزان التى تعكس درجة التفاؤل او التشاؤم التى يتسم بها متخذ القرار بشرط ان تتراوح هذه الاوزان بين صفر ، واحد صحيح.

د - معايير النـدم

بمقتضى هذا المعيار تكون الاستراتيجية المثلى هى التى يكون لها اصغر خسارة فرصة بديلة من بين اقصى قيم خسائر الفرصة البديلة علماً بان :

خسارة الفرصة البديلة = اقصى عائد فى عمود حالة الطبيعة المعطاه
- العائد الناتج من البديل الذى تم اختياره

خطوات العمل

١-حدد اكبر قيمة فى كل عامود واطرحها من باقى قيم العمود وذلك فى حالة الارباح أما فى حالة التكاليف فاختار اقل قيمة

٢- حدد الآن اكبر قيمة فى كل صف وضعها فى جدول اقصيات الندم

٣- اختار اقل قيمة فى جدول اقصيات الندم فتكون الاستراتيجية المقابلة لهذه القيمة هى الاستراتيجية المثلى.

هـ - معيار لابلاس

وفقاً لهذا المعيار يتم افتراض ان احتمالات حدوث حالات الطبيعة المختلفة هى احتمالات متساوية لذا يتم المفاضلة على اساس معيار افضل قيم متوقعة اى نختار الاستراتيجية ذات اعلى ربحية اواقل تكلفة حسب طبيعة الهدف.

تدريبات عملية [1]

(١) ما هو القرار المناسب فى الحالات التالية

(أ) بصفتك مديراً عاماً باحدى منشآت الاعمال كلفك مجلس الادارة باعداد تقرير عن مدى كفاءة المديرين الذين يخضعون لرئاستك وعند اعدادك التقرير لكل منهم وجدت نفسك فى حيرة فعندك احد المديرين ذو كفاءة فائقة فى عمله على مستواه الشخصى وله مهارات عالية فى انجازه ويتفانى فى عمله الا ان كانت كتابة تقرير بأنه ذو كفاءة عالية يترتب عليه ترقيته الى مدير عام مثلك تماماً ولكن فى اداره اخرى بعيده عنك مما يترتب عليه ان هذا المدير بعد ترقيته سيترك فجوة ادارية خطيرة جداً فى عمله.

(ب) تعود احد المرؤسين الذين تم الحاقهم بادارتك قريباً والذى تربطه بمدير عام المنشأة علاقة ونسب تعود على الحضور متاخراً صباح كل يوم وخلال خبرتك فى العمل معه تبين ان به مهارة ممتازة وينجز كل الاعمال الموكلة اليه فى مواعيدها ولكن تاخره صباحاً ادى الى تذمر باقى المرؤسين الذين الحوا عليك بضرورة وضع حد لهذا التصرف.

(جـ) علمت من احد الزملاء ان المدير العام (رئيسك المباشر) يقوم بتخفيض الجزاءات التى توقعها على مرؤسيك فى حالة التقصير والخطاء ويبلغ انك تبالغ فى جزائتهم وانه يقوم بتخفيضها باستمرار فهو ليس مقتنع اساساً بتطبيق الروادع بهذه الصورة وترتب على ذلك اثارة حنق وغضب العاملين بإدارتك.

---

(١) د. سيد الهوارى - الاصول العلمية للتنظيم والادارة - مكتبة عين شمس - ١٩٧٥

د- شغلت منصب مدير شئون العاملين باحدى المنشآت وعند اطلاعك على المستندات والتسويات المالية تبينت انه ليس هناك سند قانونى لتسوية مالية ترتب عليه صرف فروق مالية كبيرة لعدد من الاداريين الذين يشغلون الان مناصب ادارية حساسة بالمنشأة واذا تم تفتيش مالى من جانب الاجهزة المركزية سوف تقع المسئولية عليك .

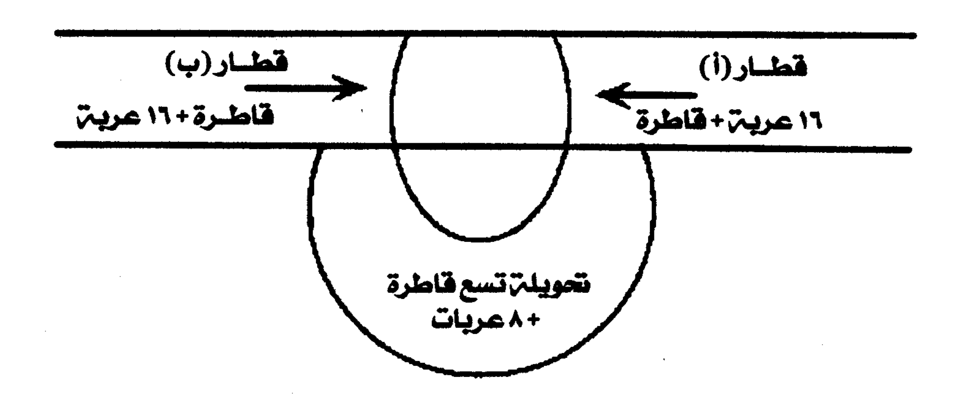
هـ- وقع عليك وعلى مجموعة من زملائك ضرر بسبب تخطيكم فى الترقيه دون وجه حق ونصحكم الرئيس المباشر بضرورة ارسال برقية للوزير المختص وكنت تعلم ان البرقية سوف تحول الى مدير المنشاه للافادة وعندئذ قد تفقد حب القيادات ولاسيما انهم قد وعدوك بالنظر فى حالتك على وجه الخصوص وفى نفس الوقت فإن الخروج على الجماعة وعدم الاخذ بنصيحة الرئيس المباشر قد يثير المشكلات.

و- عينت مديراً لاحد فروع منشأتك باحدى المحافظات وكان المدير المساعد فى الفرع يكبرك فى السن بخمسة عشر عاماً وله طريقته التقليدية فى العمل ولا يقبل تعديل فقد ظل يعمل بها حوالى عشرة اعوام قضاها بالفرع كما ان له شعبيته بين الموظفين بالفرع والاهالى بالمحافظة واردت ان تحدث تغييراً جذرياً مدروساً فى اساليب العمل.

ز- تنص احد بنود لائحة العمل بالمنشأة على فصل كل من يدخن فى مخازن المنشاه وتم تنفيذ هذا القرار على كل من ارتكبوا هذه المخالفة وفى احد الايام فوجئت بان أحد مساعديك بالادارة والمعروف عنهم الكفاءة العالية والامانة والاخلاص فى العمل يدخن بالقرب من مواد قابلة للاشتعال بالمخزن وتدرك ان ارسال مذكرة للشؤن القانونية بذلك تعنى فصله وانك لا يمكنك الاستغناء عنه مطلقاً الى جانب ان الواقعة قد حدثت امام احد المقربين للذين تم استبعادهم لنفس السبب.

حـ- نتيجة لمشادة كلامية وقعت بينك وبين رئيسك المباشر فى العمل (المدير العام) اصدر امراً ادارياً بان يقدم له رؤساء الاقسام التابعة لك تقارير اسبوعية عن نشاطهم ويتلقون منه الاوامر الخاصة بسير العمل الى جانب قيامهم بالتوقيع فى دفتر الحضور والانصراف لدى سكرتيره الخاص.

(٢) تصادف وجود قطارين فى اتجاهين متضادين على نفس شريط السكة الحديد وكل منهما يجر ١٦ عربة وكانت هناك تحويلة قصيرة فى شريط السكة الحديد تسع لقاطره وثمانى عربات فقط كما يلى :



هل يمكنك التفكير فى طريقة لكى يتجه كل قطار بعرباته الستة عشر الى طريقه الصحيح ... دون ان يحدث تصادم ؟ علماً بان القطار (أ) متجه يساراً الى القاهرة والقطار (ب) متجه يميناً الى الاسكندرية والتحويلة لا تسع إلا لقاطرة وثمانى عربات.

ثالثاً- ادارة الجودة الشاملة

المفهوم: قدم معهد الجودة الفيدرالى تعريفاً للجودة الشاملة على انها «القيام بالعمل بشكل صحيح من اول خطوه مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل فى معرفة مدى تحسين الاداء[1]».

كما عرفها ستيفن كوهن ورونالد براند «انها التطوير والمحافظة على امكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والايفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجوده وتطبيقها فى اى مظهر من مظاهر العمل بدءً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات او المنتجات المقدمه له[2]».

- **وخلاصة القول انه :**

يمكن النظر الى الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل فهى ليست مجرد ادارة متخصصة تسعى الى تحقيق الجودة فى مجال معين او اكثر داخل المنظمة بل هى عملية متكاملة تشمل جميع الانشطة والوظائف على شكل سلسلة بحيث ان اى خلل فى اى حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر فى الجوده الكلية[3] .

---

(١) سالم سعيد القحطانى - ادارة الجوده الكليه وامكانية تطبيقها فى القطاع الحكومى - مجلة التنميه الاداريه - العدد ٧٨ ابريل ١٩٩٣ صـ ١٧ .

(٢) عبد الرحمن الهيجان - منهج علمى لتطبيق مفاهيم ادارة الجوده الكليه - مجلة الاداره العامة - المجلد الرابع والثلاثون - العدد الثالث - ديسمبر ١٩٩٣ - صـ ٤١٢ .

(٣) د. عمرو وصفى عقيلى - مرجع سبق ذكره - صـ ٣١ .

فالجودة الشاملة تشمل كافة العناصر والعمليات على كافة الاصعدة والمستويات وذلك بهدف ارضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة السلع و الخدمات المقدمة فجوهر يالجودة الشاملة هو[1]

١-.تاسيس فكرة التحسين المستمر

٢- العمل على جعل عملية التحسين داخليه وليست نتيجة الشكاوى

٣- اشراك جميع العناصر فى المنظمه

٤- جعل المورد البشرى هو القاعده الاساسيه

٥- استخدام اساليب مناسبه لضبط العملية

٦- جعل عملية الجوده مصممه وليست تفتيش عن المعيب

٧- وضع اهداف محدده للوصول اليها

٨- العمل على استيعاب اثر الاختلافات على العمليات

٩- العمل على اشراك المزودين بالعمليه

١٠- التاكيد على التكلفه المثلى

ومن ثم يمكن القول بأن الهدف من الجودة الشاملة اذن هو توسيع مفهوم الجودة.

من	إلى
- الفحص ومتابعة المعيب	- أساليب وقائية لمنع ذلك
- فحص الجودة	- تصميم وبناء الجودة
- مستويات مقبولة من المعيب	- تحسين مستمر للعمليات

(١) م. مجد جلال عيسى - الايزو ٩٠٠٠ - مرجع سبق ذكره - صد ٨٠

• نموذج ادوارد ديمنج

يشمل هذا النموذج على (١٤) مبدأ تشكل فى مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمات الاستعان بها من اجل وضع نموذج خاص بها وهذه المبادئ هى :

١- تبنى المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة فى منتجاتها

٢- شدة المنافسة تدعو المنظمة الى تبنى سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها او خدماتها

٣- تغير هدف الرقابة من كشف الاخطاء الى رقابة وقائية تهدف الى منع الخطاء

٤- توطيد العلاقة مع الموردين

٥- التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين

٦- التوجه الى سياسة التقييم على اساس الجودة النوعية

٧- تنمية صفة القيادة لدى المديرين فالقائد هو مدرب وليس قاض عليه يقع عبء تحديد الانحرافات والتعرف على اسبابها

٨- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح باى وسيلة كانت

٩- ازالة كل العوائق والحوافز التى تمنع العاملين من تحقيق انجازتهم

١٠- السعى نحو حل جميع الصراعات القائمه بين العاملين

١١- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتى لدى العاملين

١٢- توفير عنصر الاستقرار الوظيفى لدى العاملين

١٣- احداث تغيير جذرى فى الهيكل التنظيمى للمنظمة

١٤- ترسيخ مبادئ الجودة الشاملةالسابقة لدى العاملين وحثهم على الالتزام بها بشكل دائم ومستمر.

• نموذج جوزيف جوران

يقوم هذا النموذج على تسع مبادئ هى :-

١- العلاقه المباشره بين مستوى الجوده ورضا المستهلك حيث يزداد درجة الرضا مع ارتفاع مستوى الجوده ودرجة اداء السلعة

٢- تحقيق رضا العميل من خلال

- تحديد احتياجات ومتطلبات العميل بشكل دقيق
- ترجمة تلك الاحتياجات على شكل مواصفات فنيه تاتى بجوده تحقق الرضا لدى العميل

٣- تتالف الجوده من شقين :-

- الجوده الداخليه وتتعلق بمفهوم الزبون الداخلى
- الجوده الخارجيه وتتعلق بمفهوم الزبون الخارجى
- ضرورة التركيز على التحسين المستمر للجوده

٤- ضرورة التركيز على التحسين المستمر للجوده

٥- تنقسم تكاليف الجوده الى ثلاث فئات :

- تكاليف الفشل
- تكاليف القياس
- تكاليف الحمايه او المنع

٦- تحقيق الجوده لا ياتى بالصدفه ولكن يستلزم :

- ❖ تخطيط جيد من اجل تحقيق مستوى عالى من الجوده
- ❖ رقابه فعاله على الجوده
- ❖ تحسين مستمر للجوده

٧- ضرورة تكوين مجلس للجوده يقوم بالمهام الاتيه :

- ❖ تحديد اهداف التحسين
- ❖ تحديد احتياجات التحسين
- ❖ وضع برامج التدريب والتنميه
- ❖ التنسيق بين مشاريع التحسين

٨- ضرورة ايجاد مناخ تنظيمى مناسب لتشجيع العاملين على المبادة والابداع

٩- ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها باسلوب علمى

● نموذج مالكوم بالدريج

يرى بالدريج ان الجودة الشاملة هى ثورة على القديم وتغير شامل لكل مكونات المنظمة وذلك بهدف :

أ- ارضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبشكل مستمر

ب- تقديم المنفعة والخير للبيئة والبعد عن اى تصرف يضر بها ويقوم هذا النموذج على سبع مبادئ هى :

١- ضرورة توفير القناعة الكافية لدى الادارة العليا بجدوى وفائدة الجودة الشاملة مع التركيز على اهمية الدور الذى تقوم به الادارة الوسطى والمباشرة.

٢- ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة مع اشتمالها على العناصر الاتية :

- اهداف استراتيجية بعيدة المدى
- ثقافة تنظيمية جديدة
- تغيرات جذرية على الاداء التنظيمى

٣- وضع نظام للمعلومات يمكن من توفيرها فى الوقت المناسب مع التحديث المستمر لها

٤- اعادة تصميم العمليات بما يضمن :

- توفير درجة عالية من المرونة والسرعه فى العمل
- التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات
- استخدام سجلات ومستندات لاغراض الرقابة والنظام
- تصميم جميع العمليات بشكل يؤدى الى تلبية رغبات وحاجات العملاء
- التاكيد على وجوب منع حدوث الاخطاء فى العمليات

٥- ادارة وتنمية الموارد البشريه بما يضمن :

- مشاركة العاملين وادماجهم فى تخطيط الجودة الشاملة
- تبنى اسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة

❖ العنايه بصحة وسلامة العاملين

❖ تبنى سياسة لقياس وتقيم اداء العاملين

٦- وضع نظام لقياس وتقييم مستوى الجودة المنجز فى جميع العمليات يضمن مقارنه سليمه بين مستوى جودة المنظمة ومستوى الجودة الذى يحققه المنافسون.

٧- ان تحقيق رضا المستهلك يتطلب :

❖ التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به

❖ قياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المنظمة

❖ تحديد ودراسة حاجات ومتطلبات العملاء

❖ ضرورة المقارنه بين مستوى رضاء عملاء المنظمة مع رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة.

• نموذج همبر

ويقوم هذا النموذج على ثمان مبادئ هى :

١- ان هدف الجوده الشامله هو خلق الرضا لدى العميل

٢- ضرورة ان يتوافر لدى القيادات الاداريه ما يلى :

❖ القناعة بجدوى وفائدة الجودة الشاملة

❖ الحماسة والجدية والالتزام

❖ الدعم المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة

٣- ضرورة ان يشمل تصميم الجوده على :

❖ حاجات ورغبات العملاء

❖ تصميم العمليات بشكل يلبى تلك الاحتياجات

٤- ضرورة ان يشمل الهيكل التنظيمى على :

❖ مجلس استشارى للجودة

❖ مجلس تنفيذى للجودة

❖ منسق عام للجودة

❖ فرق من اجل التدريب والاشراف

٥- ضرورة توافر نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات

٦- ضرورة تشكيل فرق للعمل على تحسين الجوده

٧- ضرورة تهيئة واعداد جميع العاملين فى مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة لفهم برامج ادارة الجوده الشاملة

٨- التحسين المستمر للجوده وذلك من خلال :

❖ متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشكلات باستمرار

❖دراسة مطالب العميل باستمرار لاخذها فى الاعتبار عند اجراء التحسينات

• **نموذج بيتر دركر**

يقوم هذا النموذج على ثمان مبادئ هى :

١- ان يكون لكل منظمة استراتيجية خاصة بها تسعى من خلالها الى تحقيق اهدافها

٢- ان ارضاء العملاء هو الغاية الاساسية لاى منظمة

٣- ان تنظيم العمل يجب ان يكون قائماً ومصمماً بشكل يساعد على تحقيق الاهداف

٤- ان الاسلوب الادارى الذى يخدم تحقيق الجودة هو اسلوب الادارة بالاهداف

٥- يجب توفير الرعاية الجيدة والتحفيز المناسب للعنصر البشرى

٦- ضرورة تحديد معايير محدده من اجل قياس مستوى الجودة

٧- يعتبر الاتصال اداة فعالة من اجل الاحتكاك والتواصل بين العاملين فى كافة المستويات

٨- ان نجاح المنظمه واستمراريتها يعتمد الى حد كبير على الاداره المباشرة «المنفذين»

• **نموذج باركون و مارسون «النموذج الحكومى»**

حيث تمكن كل من باركون ومارسون من اعداد نموذج يمكن تطبيقه على القطاع الحكومى ويتطلب تطبيق هذا النموذج المرور بالخطوات التالية :

١- ضرورة تحديد الجمهور المستفيد من خدمات القطاع الحكومى

٢- التعرف على رغبات وتوقعات هذا الجمهور

٣- تصميم كافة السياسات والاجراءات وطرق اداء الخدمة بشكل يؤدى الى تلبية مطالب هذا الجمهور وتوقعاته

٤- تحديد التقنيات الحديثة التى سوف يستخدمها الموظفون فى تقديم الخدمه للجمهور

٥- اخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة من اجل شرح الفلسفة التى تقوم عليها الجوده الشامله

٦- تبنى سياسة لامركزية السلطة وتفويضها الى جانب لامركزية اداء الخدمة من اجل تسهيل تقديمها للجمهور

٧- القيام بعمليات مستمرة لاستطلاع اراء الجمهور المستفيد من الخدمة للتعرف على ارائه ومقترحاته

٨- المقارنة المستمرة بين مستوى الخدمات المقدمة من وحدات الجهاز الحكومى لتشجيع الوحدات ذات الجودة العالية وحفز الوحدات الاخرى لتحذو حذوها

٩- التحفيز المادى المستمر لموظفى الوحدات ذات الخدمات عالية الجودة

• نموذج الـ ISO [1]

وهذا المصطلح iso يمثل اختصاراً لاسم المنظمة الدولية للمواصفات وهى :

International Organization of Standrdlaization

---

(١) iso هى كلمة يونانية تعنى تعادل اى عدم الاختلاف الممكن عندما تتواجد المواصفات القياسية.

ومقر هذه المنظمة الدولية فى جينف فى سويسرا وتهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمقاييس فى العالم حيث تصدر المواصفات والمعايير الذى يتم اعتمادها فى مختلف انحاء العالم فى شتى صنوف الصناعة والتجارة والخدمات باستثناء المواصفات التى تتعلق بالالكترونيات والكهرباء.

هذا ويعنى Iso 9000 هذا اللفظ ان المنتج سيتوافق تماماً مع الخصائص التى يتوقعها العميل.

ما فائدة هذا التوافق ... الذى تحققه Iso9000 ؟

١- وجود نقطة لتلاقى المفاوضات التجارية التى يمكن الرجوع اليها

٢- توفير لغة ومصطلحات مشتركة

٣- ينمى ثقة العملاء ويقلل من الحاجة لزيارتهم للمواقع الانتاجية

٤- تحسين علاقات ومعنويات العاملين

٥- خفض الفاقد والتالف خلال التشغيل

٦- يعكس الالتزام بالجودة

٧- يمكن من التوسع فى الاسواق او المنتجات او المصنوعات الجديدة

٨- تحسين علاقات العميل / المورد

٩- تساعد المنظمة على الاحتفاظ بمستوى جودة مستقر

ما المقصود بالرمز ٩٠٠٠ ؟؟

يرمز الرمز (٩٠٠٠) لسلسلة المواصفات المكتوبة التى تختص بادارة الجودة فى الصناعة والخدمات وهو اكثر شهرة بسبب ارتباطه بالتعامل التجارى الدولى كما انها تهئ المعلومات الاساسية لتحويل سياسة توكيد الجودة الى الواقع الانتاجى العملى.

هذا ويتضمن التطابق او التوافق مع الايزو الاتى :

١- تحديد عمليات التشغيل تحديداً دقيقاً وكذلك العلاقات فيما بينها

٢- توثيق العمليات بكفاءة

٣- تنفيذ العمليات طبقاً للاجراءات الموثقة

٤- تسجيل وتتبع وفحص الاجراءات التصحيحية

٥- مراجعة العمليات بصفه دوريه للتأكد من مدى التطابق

التغيرات التى يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة

تتمثل أهم هذه التغيرات فيما يلى:-

١- الثقافة التنظيمية

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين اعضاء المنظمة.

وتساعد الثقافه التنظيمية فى توجيه السلوك الانسانى داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع وذلك بشرط ان تكون تلك الثقافة مفهومه لدى جميع العاملين بالمنظم وان يكون جميع العاملين قادرين على تطبيقها والالتزام بها عند ادائهم لاعمالهم

والثقافة التنظيمية التى يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة تتمثل في :-

١- الايمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها

٢- الايمان بالضرورة المكاشفة والصدق فى كافة انواع الاتصالات التى تجرى داخل المنظمة

٣- الايمان بضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة

٤- الايمان باهمية العمل الجماعى ونبذ العمل الفردى

٥- الايمان بان تحقيق المنظمه لاهدافها يحقق بالضرورة اهداف العاملين

٦- الايمان بضرورة العمل الجيد بدون اخطاء أفضل بكثير من تصحيح الاخطاء

٧- الايمان الكامل بضرورة التعرف على اسباب الاخطاء لتلافيها بدلا من معاقبة المخطأ

٨- الايمان بضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وان يكون رضا المستهلك هو الهدف الحقيقى لجميع العاملين

٩- الايمان بضرورة ان تعمل كافة إدارات المنظمة فى تناغم وتناسق من اجل ارضاء المستهلك فلا مجال للمنافسة بين تلك الادارات فالنجاح هو نجاح للجميع وليس للفرد.

١٠- الايمان بأن الفشل ليس هو نهاية المطاف بل انه تجربة يجب تجاوزها ولنبدأ من جديد مع الاستفادة من اخطائنا

١١- الايمان بضرورة تنمية الرقابة الذاتية والاحساس بالمسئولية

وخلاصة القول فإن الثقافة التنظيمية الجديدة يجب ان تساعد كل من يعمل فى المنظمة على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية الامر الذى يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

٢- الهيكل التنظيمى

لقد اثبت التطبيق العلمى للهياكل التنظيمية التقليدية «العمودية» والتى يطلق عليها لفظ الهيدراكية ذو المستويات الادارية المتعددة فشله لما يسببه من مشاكل معروفة من أهمها :-

١- ضعف التنسيق

٢- البطئ فى اتخاذ القرارات

٣- طول خط الاتصالات بالشكل الذى يتسبب فى ضعف الروابط الاجتماعية بين الادارة العليا والادارة الدنيا

٤- المبالغه فى تقسيم العمل الامر الذى تسبب فى وضع الحواجز بين الوحدات الادارية

٥- النظرة الجزئية للادارات المختلفة كنتيجه للتخصص الدقيق وانحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة ادارية على حدة .

ولهذا جاءت الجودة الشاملة لتحطم تلك الهياكل التنظيمية التقليدية وتنادى بهياكل تنظيمية افقية :-

١- تنظر الى المنظمة على انها فرق عمل متكاملة ينساب العمل فيها بشكل افقى وبشكل عامودى فى آن واحد.

٢- يحول اسلوب النشاط من اسلوب الاعمال وهو يعنى اى عمل يجرى تنفيذه من بدايته الى نهايته من قبل شخص واحد او مجموعة واحدة الى اسلوب العمليات ويعنى ان العمل يجرى تقسيمية الى سلسلة كل مرحلة ينفذها فرداً ومجموعة عمل واحدة وبحيث تكون كل مرحله مرتبطه بالمرحلة السابقة وبالمراحل اللاحقة وبشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة الذى يوكد على ان جودة اداء كل مرحله مرتبط بجودة اداء المرحلة السابقة والمرحلة اللاحقه.

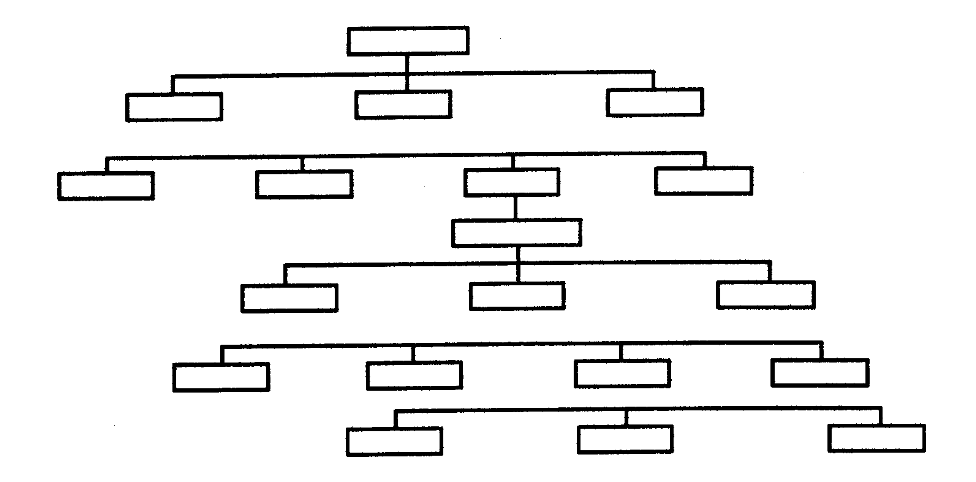
٣- تعيد تصميم الادوار داخل المنظمة عبر جميع المستويات الادارية وذلك من خلال تنفيذ سليم لاعادة تصميم وتحليل الوظائف فالعاملون يجب ان يعرفوا فى ظل هذا التحول ما هو مطلوب منهم بشكل واضح ودقيق بما يسهم فى تحقيق الانسجام فيما بينهم ويمنع حدوث الصراعات.

٤- تمكن المنظمات كبيرة الحجم من اللجوء الى المصفوفة التنظيمية التى تقوم على اساس لامركزية الاداء والتنفيذ مع تفويض محدد للسلطة واشراف عام مركزى.

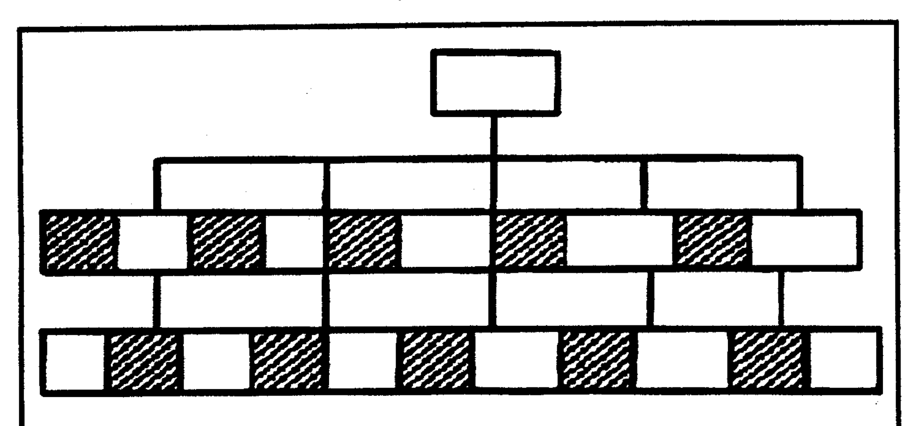
٥- تخضع العاملين لمزيد من عمليات التعلم والتدريب المستمر الامر الذى يسهل من عمليات الاشراف عليهم وتوجيههم وذلك بغية التغلب على اتساع نطاق اشراف الرؤساء المترتب على اللجوء الى هذه التنظيمات الافقية.

والشكل التالى يوضح كلاً من الهياكل التقليدية والهياكل الافقية

شكل رقم (٤٤)
الهياكل التقليدية ذات المستويات الإدارية المتعددة



شكل رقم (٤٥)
الهياكل الأفقية



الهياكل الافقية وهى عبارة عن فرق عمل متكاملة يتحول بموجبها الهيكل التنظيمى العمودى الطويل الى هيكل افقى حيث تشير الاجزاء المظللة الى عمليات التعاون بين فرق العمل «الانظمة الفرعية» وعلى كافة المستويات الادارية.

٣- اعادة التصميم

إذا كان التصميم القديم يعتمد اساساً على التحديد الدقيق لرغبات المستهلكين وادخال التغيرات والتعديلات التى قد تطرأ فى رغبات المستهلكين على هذا التصميم ... فإن ذلك الامر لم يعد متناسباً مع منهجية الجودة الشاملة والتى تتطلب احداث تغيرات جوهرية فى كل شئ فالتصميم يجب ان يكون جيداً ليحقق درجة عالية من التطابق بين المتطلبات الفنية ورغبات المستهلكين.

أى أن الجودة الشاملة تتطلب إعادة هندسة العمليات.

بمعنى

١- الجودة العالية فى الاداء

٢- الخدمة السريعة المتطورة

٣- تخفيض تكلفة الاداء

٤- التحول من الرقابه التقليدية الى الرقابة الذاتية

٥- البعد عن البيروقراطية والتمسك الاعمى باللوائح والقوانين

اى انه يجب علينا ان نبدأ من جديد

١- نبدأ من الصفر

٢- لا مجال للترميم او الاصلاح

٣- ضرورة دمج المهام الفرعية المتكاملة فى مهمة واحدة

٤- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من ان تؤدى اكثر من عمل

٥- توفير المرونة الكافية فى تنفيذ مراحل وخطوات العمل

٦- تبنى اسلوب حلقات الجودة

٤- الانظمة والسياسات

الانظمة :

يقصد بالانظمة هنا تلك القوانين الداخلية التى يجب الالتزام بها من قبل جميع العاملين بالمنظمة ومن امثلة تلك الانظمة النظام الانتاجى والنظام المالى ونظام التخزين وما تتطلبه الجودة الشاملة هنا هو ضرورة جعل النظام اكثر تحديداً وتفصيلاً فى عملية التطبيق وذلك من خلال تفريع النظام الواحد الى مجموعة من الانظمة الفرعية عند الحاجة.

السياسات :

يقصد بالسياسة هنا تلك القواعد العامة التى تسهم فى توجيه التفكير فى مجالات اتخاذ القرارات واداء الواجبات وممارسة السلطات.

وما تتطلبه الجودة الشاملة هنا هو ضرورة توفير صفة المرونة فى هذه السياسات كى لاتصبح عائقاً يحد من حرية من يطبقها ويعمل بموجبها مع ضرورة الحذر من ان المبالغة فى تحقيق المرونة قد يؤدى الى الاخلال بالنظام.

٥- النمط القيادى

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة اللجوء الى ما يعرف بالادارة الجوالة أو المرئية بمعنى ان يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل أى يقضون معظم اوقاتهم بجانب مرؤوسيهم خلال تنفيذهم لمهامهم بحيث يكونوا قريبين من المشاكل التى تصادفهم ومن موقع الحدث.

ويحقق ذلك النوع من الاداره الفوائد التالية :

١- تفصل عملية الرقابة اللاصقة والوقائية فى ان واحد حيث تكشف الخطاء قبل وقوعه او عند حدوثه.

٢- كسر حاجز الخوف الموجود لدى المرؤوسين لياتوا الى مكاتب الرؤساء وذلك من خلال تواجد المدير لمعظم الوقت لدى مرؤوسيه.

٣- تخرج المديرين من مكاتبهم وتضعهم على ارض الواقع ومن ثم تصبح نظرتهم للامور نظرهة موضوعية واقعية.

٤- تخفف من الروتين الى ادنى حد ممكن من خلال تبنى الرؤساء لاسلوب الاتصال غير الرسمى الذى يجعل قنوات الاتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم.

٥- تؤدى الى الالتحام الكامل بين الادارة بمفهومها النظرى والتنفيذى الامر الذى يضع العملية الادارية موضع التنفيذ.

٦- تؤدى الى تحقيق درجة عالية من التفاعل والانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين بما يسهم فى زرع الولاء والانتماء للمنظمة.

٦- اسلوب تنفيذ العمل

ان تحقيق منهجيه الجودة الشاملة لا يكون الامن من خلال عمل الفريق وروح التعاون وتحلى الجميع بروح المسئوليه والرقابة الذاتية.

ويتجسد اسلوب العمل الجماعى من ثلاث تشكيلات تنظيمية هى :

فرق العمل :

وهنا يتم النظر الى الهيكل التنظيمى على انه مكون من فرق عمل فالادارات والاقسام جميعها فرق عمل يجب ان تتفاعل مع بعضها.

حلقات الجودة :

وهى فرق عمل تشكل بشكل تطوعى من جميع المستويات التنظيميه داخل المنظمة حيث يمكن لاى عضو فى المنظمه ان ينضم اليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الادارى وتسعى الحلقات الى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها ولا يقتصر عملها على مجال معين.

جماعات العمل :

وهى جماعات يتم تشكيلها من العمال فى قاعدة الهرم التنظيمى وهم مسئولون عن انتاج سلعة او تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات الى تحديد المشاكل التى تعانى منها عدة اعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهى تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها اى علاقة بالجوانب الادارية كما ان طبيعة عملها متحركاً وليس ثابتاً.

تدريبات عملية

موقف إداري[1]

في تقرير ممتع نشرته إحدى المجلات المتخصصة بعالم الكمبيوتر يدور حول نوع جديد من برامج الكمبيوتر المتوفرة في عدد من الشركات العالمية مثل (IBM) لوتس وشركة التكنولوجيات التعاونية ذات التطبيق الواسع في مجال المعلوماتية ذات التقنية الحديثة العالية كاداة تحليل معاصرة وحل لمعظم مشاكل العمل حيث تعمل لوحة المفاتيح في جوهرها بما يمكن خمسة الى خمسة عشر شخصاً بان يشتركوا سوياً في شبكة اتصال مقفلة سواء كانوا في غرفه واحدة او في عدة غرف في مدينة واحدة او اماكن متفرقة في العالم ويصبح بمقدرهم مناقشة قضية ما وفي اى وقت شاءوا من دون ازعاج الآخرين اذ يمكن قراءة المعلومة من قبل الجميع وفي آن واحد مسطوره على الشاشة ولاشك ان بعض هذه الاجهزةمعقده بعض الشئ ولذا يتطلب العمل عليها بكفاءة بعض التسهيلات الفنية

أن وسيلة من هذا النوع قد استطاعت اختصار الوقت اللازم للحصول على معلومه ما الى ٥٦٪ كما هو حاصل لدى شركة(IBM) مثلاً وان شركة بوينغ للطائرات استطاعت اختصار ٩٠٪ من الوقت اللازم لتطوير نظام السيطرة الاساسية في تشغيل الالات والمكائن وكل هذه ادلة واضحة على اهمية الاستخدام الامثل للحاسوب في عصرنا الراهن

وهذا يوفر المزيد من المال والوقت مما يعود بالنفع الكبير على الجميع الذى صار بمقدرهم قراءة الافكار على الشاشة بدلاً من مضيعة الوقت في سماعها ان (Groupware) موجودة ضمن نظام العمليات منذ بداية التسعينات وان عدد من الشركات الكبرى التي تستخدم هذه النظم من اجل التعرف علىَ

---

(١) د. مامون الدرادكه وآخرون - الجودة في المنظمات الحديثة - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠٠٢ .

مستويات اداء الادارة ليمارسوا بصورة شخصية فى صنع القرار وصار بإمكان مدراء المستويات العليا زيارة غرف الاجتماعات والتجول حولها والنظر الى الشاشات المفرده التى تعطيهم كل ما يرغبون معرفته وذلك بسرعة فائقة من خلال ملفات المعلوماتية الالكترونية فائقة الحساسية كما تجعل العاملين كل فى موقعه تحت انظارهم مباشرة وبالتالى يكون فى مقدرهم اتخاذ القرارات العاجلة المطلوبة فى شتى ميادين العمل.

وقد لوحظ بصورة خاصة ان هؤلاء المستخدمين الذين لديهم مرؤوسات خدميه مثل : الفنادق ، مكاتب المحاماه ، البنوك ، شركات الطاقه ... إلخ صار بامكانهم استنطاق الحاسوب للتعرف على النشاط المطلوب وبصورة تفصيلية وعاجلة.

ان اسئلة من نوع : كيف تستطيع شركة اوربا العالمية استعمال (Groupware) ومتى تبدو المعلوماتية مناسبة فى جميع العمليات الجديدة ؟ ومتى لا تكون ؟

ان السلسلة المعلوماتية قامت موخراً بوضع مشروعات جديدة على اساس الفريق محاولة نصب (نوع القوة) فى عملياتها حول العالم ومازالت سائرة فى نشاطاتها العملاقه غير ملفاتها الالكترونية العديدة التى تسمح للمشتركين من فنادق وبنوك وغيرها من القيام بتنفيذ استراتيجيتها بمرونة وكفاءة تامتين تفوق دقة ومرونة مدراء من المتوسطين وفوق المتوسطين وذلك هو الحال فى تكنولجيا المعلوماتية المستقبل الذى يتقدم حثيثاً الى الامام على الدوام.

المطلوب

مناقشة هذا الموقف فى ضوء مفهومك للجودة الشاملة

رابعاً -الإدارة بالاهداف

لم يستطع أساتذة الادارة الاتفاق على مفهوم واحد للادارة بالاهداف من زاويته الخاصة فقد اشار إليها داركر على انها «مجهودات الافراد فى اى تنظيم والتى ينبغى التوحيد بينها فى مجهود عام موحد من خلال عمل الفريق مع افراد ملتزمين بالصالح العام أما همبل فقد ركز على الجانب التخطيطى ووضع الهدف حيث نجد انه يقول ان الادارة بالاهداف هى «نظام ديناميكى يربط بين حاجة المنظمة لتحقيق اهدافها الخاصة بالربحية والنمو مع حاجة المدير للاسهام والتطوير .... اما اورديورن فقد ركز على ضرورة اشتراك كل من الرئيس والمرؤسين فى وضع الاهداف وتحديد المسئولية فى شكل نتائج حيث نجده يرى ان الادارة بالاهداف هى «طريقه يقوم بموجبها كلاً من الرئيس والمرؤسين معاً لتحديد الاهداف العامة للمنظمة وتحديد مجالات المسئولية الرئيسية فى شكل نتائج ... واستخدام تلك المقاييس كموجهات فى تشغيل الادارات وفى تقييم اسهامات افرادها.

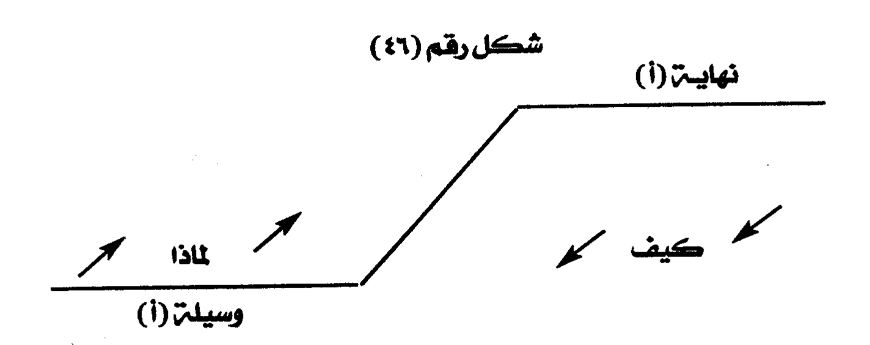
أما ايدن فقد ركز على الفاعلية حيث يرى ان الادارهة بالاهداف هى«انشاء مجالات فاعلية ومعايير فاعلية للمناصب الادارية وتحويلها دورياً الى أهداف قابلة للقياس محددة زمنياً ومرتبطة ببعضها أفقياً أو رأسياً ومع التخطيط فى المستقبل اما رايا فقد ركز على ان الادارة بالاهداف تمثل فلسفة للإدارة ... طريقة إيجابية فى الادارة تركز على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه.

اما البرخت فقد حاول الوصول الى مفهوم شامل للادارة بالاهداف فيذكر لنا انها «نمط سلوكى للمدير يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير وقيادة افراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفى نفس الوقت ... لتحقيق اهدافهم الشخصية.

ومن كل مـا سبق يمكن القول بان الادارة بالاهداف هى طريقة حديثة للتفكير والانخراط فى عمل جماعى.

فهى النتائج التى تسعى المنظمة الى الوصول إليها مستغلة فى ذلك الموارد المادية والبشرية افضل استغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات تعمل فى ادنى مستوى ادارى حتى نصل الى اعلى مستوى وذلك ***على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :***

شكل رقم (٤٦)



الفلسفة التى تقوم عليها الادارة بالاهداف

١- ان للعنصر الانسانى اهمية كبيره فى العمل بالمنظمات وهو يتميز بالإيجابية وحب العمل كما أنه قابل للتقدم والتطوير وذو قدرة عالية على الابتكار والتجديد.

٢- تنطلق الادارة من النتائج وليس الانشطة ذلك لان النتيج هى الرباط الذى يجمع الافراد ويوحد جهودهم ويوجه افكارهم نحو بلوغه.

٣- تزيد مساهمة الرؤساء والمرؤوسين فى تحقيق اهداف المنظمة إذا ما فهموا تلك الاهداف وأدركوا انها لا تتعارض مع مصالحهم الشخصية.

٤- ليست هناك طريقة مثلى للاداء ولكن يجب على الرؤساء والمرؤوسين

البــــحث عن الـطـرق المنـاسـب. للاداء فـى اطـار الامـكـانات والـظـروف والمتطلبات.

٥- ان هناك نظاماً جيداً للاتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم ويزيل الغمـوض وسـء الفهم وبالتـالى توجه طاقات الافـراد جميعاً نحو خـدمة الهدف المطلوب.

٦- ان يتم النظر الى المنظمة على اعتبـار انهـا نظام متكامل تسعى جـمـيع وحداته نحو تحقيق الهدف المشترك الرئيسى للمنظمة.

الركائز الرئيسية للادارة بالاهداف :

١- وضع اهداف لكل منصب ادارى :

حـيث يجب النظر الى المناصب الادارية بـاعتبـارها مـراكـز للمـسئـولـيـة وذلك يتطب ان تكون مـجـالات النتـائج لاى مـنصب واضحـة تمامـاً وان تكون فى شكل ارقام يجب تحـقيقـهـا فى زمن معين فمـثلاً يحدد الهدف الخـاص بادارة الانتاج علـى النحو التالى :

«اننا نسعى إلى زيادة حجم الانتـاج بمقدار ١٠٠٠ وحدة منتجة/ شهـرياً غير ان البـعض قـد يخطئ فى تحـديد الهـدف فـتـراه يقـول : ان هدفنـا هو زيادة الانتاج وهو بذلك يكون قد حدد مجال الهدف وليس الهدف فى حد ذاته».

٢- اشراك المرؤوسين والرؤساء فى وضع الاهداف الخاصة بالمناصب الادارية :

وهنا يتطلب من المدراء عقد اجتمـاعـات مع المرؤوسين وذلك للمـشاركـة فى وضع الاهداف الخـاصـة لكل منصب ادارى عـلى حـدة حـيث يجب عـلى المدراء

توفير البيانات والمعلومات للمرؤوسين وتشجيع هؤلاء المرؤوسين على ابداء الرأى فى المشاكل المعروضة واقتراح السبل المناسبة للعلاج وهذا يعنى ان الادارة لا تضع الاهداف وتحاول الزام المرؤوسين بها ولكنها توضع بمعرفة المرؤوسين وبتوجيه ومشورة الادارة العليا.

٣- تسلسل وترابط الاهداف ببعضها البعض أفقياً و رأسياً

ان الاهداف الخاصة بكافة المناصب الادارية فى ذات المستوى الادارى الواحد يجب ان يتحقق الترابط والانسجام بينها وكذا فإن الاهداف الخاصة بالمناصب الادارية فى المستويات الادارية الثلاث يجب ايضاً ان يتحقق الانسجام بينها وذلك لان الترابط الرأسى والترابط الافقى للاهداف يعكس ترابطاً بين اهداف المناصب الاداريه المختلفه سواء ارتبطت ببعضها افقياً او رأسياً وبحيث لاينطلق أى منصب إدارى اياً كان موقعه على الخريطة التنظيمية فى تحقيق اهدافه بالطريقة التى قد تؤثر على امكانية تحقيق الاهداف الرئيسية الكلية للمنظمة.

٤- توفير الدعم الادارى المطلوب

وهنا ينبغى ان يتميز النمط الادارى بما يلى :

- هيكل تنظيمى ومناخ ادارى واضح
- نظام يسمح بتدقيق المعلومات اللازمة لمتابعة تقدم سير العمل ذاتياً
- حد أدنى من السياسات والاجراءات التى تتميز بالمرونة لمقابلة اى تغيرات محتملة

* نظام فعال للحوافز والترقيات مرتبط اساساً بتحقيق الاهداف «أى النتائج وليست الانشطة»

* مشاركة قصوى فى وضع الاهداف وعمليات التخطيط وتفويض الصلاحيات بدرجة كبيرة.

٥- الادارة الذاتية

وهنا يقول داركران إحدى المساهمات بالاهداف هى مساعدتنا على استبدال الاداره من خلال السيطرة والتحكم بالادارة من خلال الرقابة الذاتية أى أن اللامركزية الادارية تصبح بعداً هاماً لا يمكن تجاهله حيث تستلزم الادارة بالاهداف تقليل القدرة المركزية والسلطة المركزية واعطاء استقلالية اكبر للمستويات الدنيا فى البناء التنظيمى.

٦- نتائج المناصب الادارية هى اساس تقييم الاداء

نظراً لكون الادارة بالاهداف والنتائج تهتم اساساً بالمخرجات «النتائج» وليس بالمدخلات «الانشطه» لذا فمن الضرورى ان تترك الحرية كاملة للمرؤوسين لانجاز اعمالهم بالطريقة التى يرونها دون أى تدخل من قبل الرؤساء الا فيما ندر من الحالات الطارئة على أن يتم تقويم الاداء على اساس ما تحقق من نتائج وليس على اساس الانشطة المبذولة.

٧- تحسين نظم التدريب

وهنا تجدر الاشارة الى أن نظام الادارة بالاهداف يستدعى اجراء تدريب جماعى سواء على مستوى المدراء او على مستوى المرؤوسين فلا يمكن للتدريب

ان ياتى بنتائجه الا اذا تم بمدخل متكامل يشمل الرؤساء والمرؤوسين واللوائح والاختصاصات والمفاهيم.

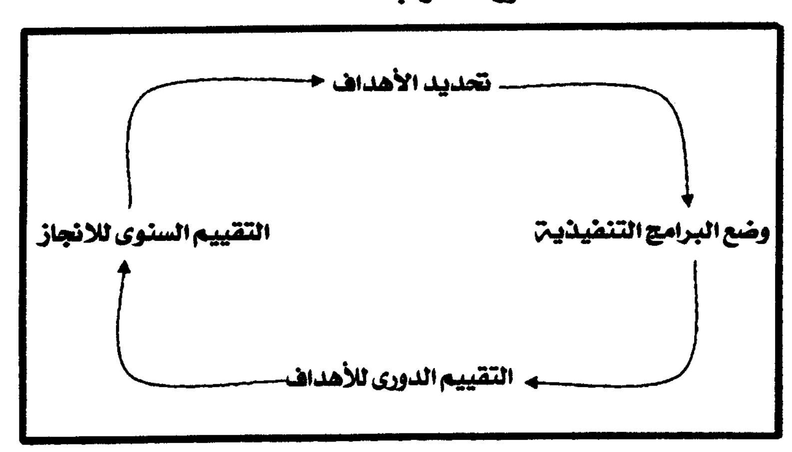
٨- تحسين نظم اللوائح والتعليمات

إذا كنا نستطيع القول بأن الادارة بالاهداف قد تحقق بعض الاهداف فى جو بيروقراطى إلا أن فاعلية هذا البرنامج تتضائل فى حالة زيادة الروتين والرقابة المحكمة والتركيز على الاجراءات لذا فإنه من اولى دعائم نجاح هذا البرنامج هو اعادة النظر فى كافة اللوائح والاجراءات الادارية المتبعة بما يسمح بمنح العاملين حرية أكبر فى ممارسة اعمالهم.

دورة الادارة بالاهداف

تمر الادارة بالاهداف بالمراحل الاربعة التالية والتى يوضحها الشكل التالى :

شكل رقم (٤٧)
دورة الادارة بالأهداف [1]



(1) Robert Kreitner : Management (Bostons Houghton Mifflin C.O 1989) P.157

وفيما يلى شرحاً موجزاً لهذه المراحل:-

١- تحديد الاهداف

حيث يبدا تحديد الاهداف من قبل المستويات الادارية العليا بعد ذلك يتم دراسة هذه الاهداف وتنقيحها من المستويات الادارية حسب التسلسل الادارى.

٢- وضع البرامج التنفيذية

أى ان يقوم كل مدير بتطوير الخطط اللازمة لتنفيذ الاهداف المحددة فى الخطوة الاولى.

٣- تحويل الخطط الى برامج تنفيذية

وذلك من خلال عقد لقاءات مباشرة بين الروساء والمرؤوسين ومن ثم تتم عملية التغذية العكسية

٤- تقييم الاداء

ويتم ذلك ايضاً من خلال اللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين.

المكونات الاساسية لبرنامج الادارة بالاهداف

١- الاهداف

وهنا ينبغى الاشارة ضرورة تحديد الاهداف العمومية التى تسعى المنظمة الى تحقيقها على ان يشتق من تلك الاهداف الاهداف التفصيلية لكل وحدة ادارية فى المنظمة وهذه الاهداف التفصيلية يتم تحديدها بوضوح من خلال الاجابة على الاسئلة التالية :

❖ ما الذى يجب عمله ... ؟

❖ متى يجب عمله ... ؟

❖ من الذى يقوم بالعمل ... ؟

ومن ناحية أخرى لابد للاهداف أن تكون قد حددت بالشكل الذى يمنع التعارض فيما بينهما إضافة الى ان تكون واقعية ويمكن تحقيقها من قبل المنظمة كما يجب ان تكون هذه الاهداف محددة كمياً وزمنياً .

٢- الخطط

يقصد بالخطط تلك الوسيلة التى يجب ان تسلكها المنظمة لتحقيق اهدافها ومن ثم فإن على المدراء ان يسعوا دائماً الى تطوير تلك الخطط والمفاضلة بينها حتى يمكن تحقيق اهدافها فى سهوله ويسر هذا وتنقسم الخطط من حيث المدى الزمنى الى خطط استراتيجية وأخرى متوسطة الاجل وثالثة تشغيلية او تكميلية كما يجب ان يختلف تفاصيل الخطة حسب المستوى الادارى فالخطط التى تتعامل معها الاداره العليا يجب ان تتناول الخطوط العامة فقط اما الخطط التى يتناولها الادارة الوسطى والدنيا فيجب ان تكون اكثر تفصيلاً.

٣- النشاط الادارى

حيث ان نجاح هذا البرنامج مرتبط اساساً بالدعم الذى تمنحه الادارة العليا له سواء فى مجال التنظيم او الاتصال او التنسيق كما يجب ان تسعى الادارة العليا الى تاهيل المدراء والمرؤوسين لتشغيل هذا النظام والانصياع الإيجابى لجميع مستلزماته.

٤- الرقابة

الرقابه وفقاً لهذا النظام هى رقابة سابقة وليست لاحقة أى أنها رقابة تسعى الى منع حدوث الخطأ قبل وقوعه وليست رقابة تنتظر وقوع الخطأ ثم تسعى لاصلاحه حيث يتطلب النظام الرقابى وفقاً لبرنامج الادارة بالاهداف.

- تحديد الهدف بكل دقة ووضوح
- تحديد أفضل الطرق التى تمكننا من تقرير ما إذا كنا نسير على الطريق المحددة من عدمه .
- تحديد عدد مرات القياسات الرقابية
- تحديد الاشخاص الذين يجب اطلاعهم على المعلومات الرقابية

والرقابة فى ظل برنامج الادارة بالاهداف هى رقابة من النوع الذاتى اى انها رقابة الشخص على نفسه اولاً قبل ان يراقب غيره وبالتالى فإنها رقابة تمنع التدخل فى أعمال المرؤوسين طالما ان الامور تسير على ما يرام.

٥-التغذية المرتدة للمعلومات

وهذا المكون من شأنه ان يمد صاحب القرار وبصفة مستمرة بالمعلومات الصحيحة التى تمكنه من اجراء اى تعديلات يستلزمها قراره الامر الذى يزيد من فاعلية تلك القرارات ويمكنه من تغير الخطة إذا وجد ان ذلك ضرورياً.

والشكل التالى يوضح مفهوم التغذية المرتدة :

شكل رقم (٤٨)
التغذية العكسية

مدخلات ← عمليات التحول ← مخرجات
مخرجات ← تغذية عكسية ← مدخلات

ومن النموذج يتضح ان نظام التغذية المرتدة يبدأ من المخرجات حيث يوضح لنا مدى التطابق أو الاختلاف بين تلك المخرجات وما نسعى للوصول اليه ومن ثم فإذا وجد أى اختلاف فإن الامر سوف يستوجب اتخاذ عدد من القرارت التى من شانها التاثير على المدخلات بما يضمن فى النهاية التطابق التام بين المخرجات وبين الهدف المحدد الوصول اليه.

مراحل تطبيق نظام الادارة بالاهداف (نموذج ماكونكى)

وفقاً لهذا النموذج يتم تطبيق نظام الادارة بالاهداف بالبدء بمستوى إدارى واحد ويقترح ماكونكى تقسيم فترة التطبيق على مرحلتين كلاً منهما تستمر لستة أشهر وذلك على النحو التالى :

• المرحلة الاولى

فى هذه المرحله يتم اعتبار الادارة بالاهداف نظاماً واجب التطبيق ثم نبدا فى التهيؤ لوضع الاهداف وبعد ثلاثة اشهر من التدريب والتاهيل يبدا المديرون فى كتابة اهداف بسيطة مع التأكيد على تحقيق الارتباط بين هذه الاهداف ثم يتدرج المديرون فى كتابة الاهداف حتى نصل الى الاهداف المعقده مع ضرورة تنظيم هذه الاهداف بصوره مستمره للتاكيد من وصول المديرين الى مستوى متطور من تحديد الاهداف.

• المرحلة الثانية

ينبغى اشعار المديرين بان عملهم من خلال الاهداف عملية تجريبية وبأنهم غير مسؤلين عن تحقيق النتائج فهم لا يزالون فى مرحلة التدريب وبعد ثلاثة اشهر تتم مراجعه شبه نهائيه للاهداف والخطط والاداء فإذا تبين بأن المديرون قادرون ومؤهلون يبداون فى العمل وفقاً للنظام بشكل متكامل.

العوامل المؤثرة على مدى نجاح الادارة بالاهداف

١-حجم التنظيم

ونحن نقصد بحجم التنظيم عدد الافراد العاملين بالمنظمة فكلما زاد عدد المستويات الادارية كلما اصبح تطبيق برنامج الادارهة بالاهداف اكثر تقـ ـيراً .

٢- هيكل التنظيم

ونقصد بذلك عدد المستويات الادارية التى يتضمنها التنظيم فكلما زادت عدد المستويات الادارية كلما اصبح تطبيق برنامج الادارة بالاهداف اكثر تقصيراً.

٣- التنوع فى المنتجات او الخدمات

حيث ان تطبيق ذلك النظام فى مؤسسة تتخصص فى انتاج منتج واحد وتتعامل مع نوع معين من العملاء سوف يكون أيسر من تطبيقه فى مؤسسة تنتج العديد من المنتجات وتتعامل مع اكثر من نوع من الزبائن.

٤- الانتشار الجغرافى للموسسات

حيث يؤدى البعد الجغرافى بين فروع المنظمه الى صعوبة الاتصالات بين المدرين مما يؤدى بدوره الى صعوبة تطبيق نظام الادارة بالاهداف.

٥- مدى الانسجام والترابط بين المديرين

حيث ان انسجام الخلفليات والمؤهلات التعليمية والخبرات التنظيمية بين المدراء يسهل تطبيق نظام الادارة بالاهداف.

٦- اللامركزية المسموح بها

أى مدى الصلاحية والاستقلالية التى يتمتع بها المديرين ودرجة تدخل الادارة العليا فى اعمالهم سوف يؤثر بالضرورة على مدى امكانية نجاح نظام الادارة بالاهداف مع ملاحظة ان اكثر انظمة الادارة بالاهداف تتواجد فى المنظمات التى تسود فيها نظام الادارة بالمشاركة.

مزايا وعيوب نظام الادارةبالاهداف [1]

أ- المزايـا

١- ان الادارة بالاهداف تجعل من عملية التخطيط والرقابة عملية متكاملة من خلال نظام ادارى رشيد يركز على النتائج وليس على الاشخاص او المبررات ٢- ان الادارة بالاهداف تجبر المنظمة على تطوير اولويات تحقيق الاهداف من قمة الهرم التنظيمى حتى قاعدته.

٣- ان الادارة بالاهداف تشجع الادارة الذاتية والولاء الشخصى من خلال مشاركة المرؤوسين فى تحديد الاهداف.

ب- العيـوب

١- ان الادارة بالاهداف تستغرق وقتاً طويلاً وينتج عنها اطنان من الاوراق التى تزيد من عبء العمل المكتبى

٢- ان الادارة بالاهداف قد تستخدم كوسيله للتهديد من قبل بعض المديرين.

٣- ان الادارة بالاهداف يسهل احتوائها من قبل بعض المديرين المتسلطين والمنظمات البيروقراطية.

---

(١) د. عيد عريفج واخرون - مبادئ العلوم الاداريه - مرجع سبق ذكره .

تدريبات عملية

موقف إدارى[1]

استعانت شركة المحلات الصناعية الكبرى حديثاً باحد مكاتب الادارة الاستشارية لكى يقترح الطرق التى تساعد فى تحسين عمليتها حيث ان للشركة ١٦ مصنعاً يعمل بها حوالى ٣٠٠٠٠ عامل وقد قام خبراء مكتب الادارة بدراسة مكثفة لعمليات الشركه وبعد ذلك قدموا تقريراً الى رئيس الشركة جاء فيه ما يلى :-

« فى راينا ان الفرصة العظمى والهامة لتحسين عمليات الشركة هى فى ناحية الاهداف التنظيمية ونحن نقترح ان تقوموا ببرنامج شامل لتحسين اهدافكم فى كل المستويات ونحن نقترح ان يتفق كل موظف ومدير مع مشرفه المباشر كتابه عند بداية كل ربع سنة على اهدافه واهداف ادارته بالنسبة للعمل فى الفترة القادمة ويتم التقيم فى كل حاله بواسطة الاطراف المعنية فى نهاية كل ربع سنة لتحديد الى اى مدى امكن تحقيق الاهداف كل ربع سنة».

المطلوب

علق على هذا الموقف فى ضوء دراستك لادارة الاهداف

---

(١) د. شوقى حسين عبد الله - اصول الاداره - دار النهضه العربيه - القاهره - ١٩٨١ صـ ٨١

خامساً- ادارة الوقت

• المفهوم

هو عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشئ الصحيح المراد عمله والقيام باعمال كثيرة فى وقت قصير.

• الاهمية

١- ان الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضارى للدول وذلك من خلال معرفة اتجاهات شعبها وتقديره لاهمية الوقت

٢- ان الوقت يعتبر أحد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءة وفاعلية المديرين

٣- ان الوقت من الموارد والامكانيات النادرة التى يؤدى استخدامه بكفاءه الى الوصول الى الاهداف العامة والخاصة

٤- ان الوقت له تكلفة يمكن حسابها على اساس اجر الدقيقة الواحدة

٥- ان الوقت لايمكن تخزينه او ادخاره

٦- ان الوقت لا يمكن تعويضه اذا ما فات

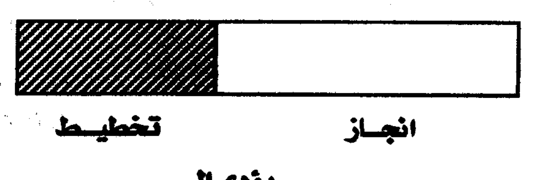
٧- ان من يسئ استخدام وقته يهدر وقت الاخرين ايضاً

٨- ان الوقت شئ محدد لا يمكن ان تزيد فيه فاليوم لا يحتوى على اكثر من اربعة و عشرون ساعة

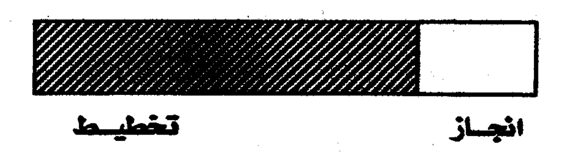
٩- ان الوقت لا ينتظر احد فإما ان تدعه يمر او تستخدم كل دقيقة فيه.

• مبادئ التخطيط للوقت [1]

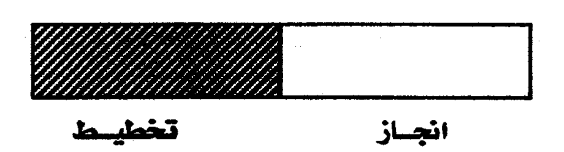
١- إن النتائج الناجحة التى تتحقق دون تخطيط مسبق هى نتاج الحظ والصدفة فلقد اثبت اليابانيون ان طول الوقت الذى نقضيه فى التخطيط يكون له تاثير كبير على الوقت الكلى المأخوذة فى الانجاز وله تأثيره أيضاً على النتيجة النهائية :



إنجاز طويل وتخطيط قصير ——يؤدى إلى——> معدل أخطاء عالى



إنجاز قصير وتخطيط طويل ——يؤدى إلى——> معدل أخطاء أقل



إنجاز متوسط وتخطيط متوسط ——يؤدى إلى——> معدل ندرة الأخطاء

---

(١) د. كمال ابو هند - مختبر ادارة الوقت - اكاديمية السادات للعلوم الادارية - ١٩٩٣ - صـ٢ .

٢- ان المهام والامور العاجله ليست بالضرورة هى اهم الامور على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :-

	هام	غير هام
عاجل	١	٣
غير عاجل	٢	٤

ويلاحظ من الشكل ان :

- **المربع الاول : يمثل الامور الهامه والعاجله مثل الازمات وهذه الاشياء يجب الانتهاء منها بسرعه**

- **المربع الثانى : يمثل الامور الهامه ولكنها غير عاجلة وهذه الامور تستدعى وقتاً طويلاًلدراستها والاهتمام بها مثل تدريب العاملين**

- **المربع الثالث : يمثل الامور العاجلة ولكنها ليست هامه بمعنى انها لا تسهم اسهاماً كبيراً فى تحقيق اهدافنا مثل مقابلة الزائرين والمكالمات التليفونية**

- **المربع الاخير : يمثل الامور الغير هامة وغير عاجلة وذلك مثل حل الكلمات المتقاطعه وشرب الشاى ومجالس النميمة.**

٣- ان التصنيف الجيد للاعمال يختصر وقت معالجتها ويمنع من ان تضفى احداهما على الاخرى

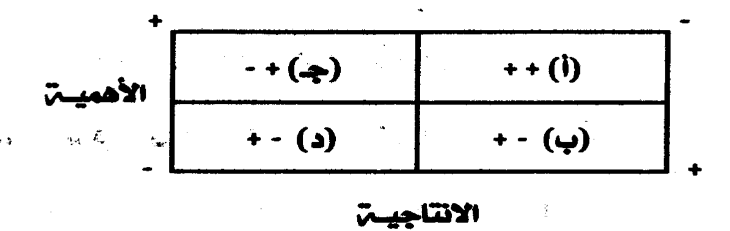
● حيث يمكن تصنيف الاعمال حسب الانتاجية والاهمية على النحو التالى :-

١- اهمية كبيرة وانتاجية كبيرة وهى اعمال جوهرية

٢- اهمية كبيرة وانتاجية قليلة مثل المواصلات

٣- اهمية قليلة وانتاجية كبيره كالاعمال الروتينية

٤- أهمية قليلة وانتاجية قليلة وهى مضيعات الوقت



(أ) + +	(جـ) + -
(ب) - +	(د) - +

الأهميـة

الانتاجيـة

● كما يمكن تصنيف الاعمال على حسب درجة الصعوبة على النحو التالى:

أ- اعمال صعبة وتحتاج وقتاً طويلاً لانجازها وهى طويلة الاجل

ب- اعمال صعبة وتحتاج وقتاً قصيراً لانجازها وهى قصيرة الاجل

جـ- اعمال سهلة وتحتاج وقتاً طويلاً لانجازها وهى طويلة الاجل

د- أعمال سهلة وتحتاج وقتاً قصيراً لانجازها وهى قصيرة الاجل

(أ) + +	(جـ) + -
(ب) - +	(د) - -

الزمـن

الصعوبـة

٤- التركيز اولاً يكون على الفاعلية ثم الكفاءة ... بمعنى ان نحدد اولاً ما يجب عمله ثم نحدد بعد ذلك كيف نقوم بهذا العمل باكثر كفاءة ممكنة.

الكفاءة (+ أعلى، - أسفل) / الفعالية

(أ) + +	(جـ) + -
(ب) - +	(د) - -

الفعالية

حيث يمثل :-

- المربع الاول (أ) اعمال ذات كفاءة عالية وفعالية مرتفعة
- المربع الثانى (ب) اعمال ذات كفاءة عالية وفعالية منخفضة
- المربع الثالث (ج) اعمال ذات كفاءة منخفضة وفعالية منخفضة
- المربع الاخير (د) اعمال ذات كفاء منخفض وفعالية منخفض

٥- ان زيادة حجم العمل لايرجع فى الاغلب الاعم الى الوظيفه ذاتها

١- فإذا كان الاشخاص يعانون من كثرة العمل فإن ذلك غالباً ما يكون مرجعه الى الشخص نفسه كنتيجة لعدم تفويض السلطة وعدم مقدرته على قول (لا) للاخرين وكذلك فشله فى تحديد اولويات سليمة للاعمال.

تفويض / كفاءة العمل

(أ) + +	(جـ) + -
(ب) - +	(د) - -

كفاءة العمل

حيث يمثل :

١- المربع الاول (أ) اعمال كثيرة ولكنها مفوضة

٢- المربع الثانى (ب) اعمال كثيرة ولكنها غير مفوضة

٣- المربع الثالث (ج) اعمال قليلة وتفويض عالى

٤- المربع الاخير (د) اعمال قليلة وتفويض قليل

٦- ان ادارة الوقت بصورة افضل تنحصر فى تقليل الوقت فى الانشطة المتعددة حيث يجب النظر الى كل نشاط من ناحية ما نحاول تحقيقه.

- **اين تستطيع ان تقلل من ارتباطاتك الخاصة بالوقت ؟**
- **اين تزيد من ارتباطات الوقت ؟**
- **هل هناك اشياء لاتقوم بها يجب اضافتها ؟**

٧- نقطة البدأ ينبغى ان تكون النتائج المراد تحقيقها مع ملاحظة ان قليل من المهام والمشكلات لو وجه جهداً إليها فإنها سوف تعطى نتائج هائله ام الكثير من المشكلات لو وجه اليها الجهد فإنها ستعطى نتائج متواضعة.

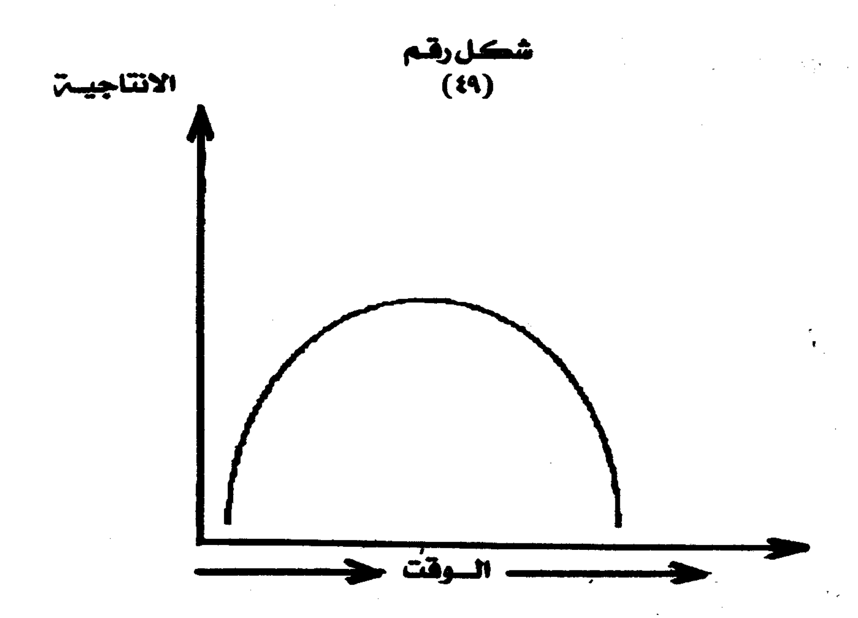
تنظيم الوقت

يقصد بالتنظيم هنا كيفية ترتيب الوقت حسب الاهمية ويتأثر بما يلى :

١- الاجهاد والسأم[١]

يتغير انتاج الفرد ولا يعمل بسرعة طوال فترة العمل اليومية فالانتاج يتذبذب بين الزيادة والنقصان واذا تمكنا من قياس انتاج الفرد خلال فترات العمل اليومى نجده على هيئة رسم بيانى يطلق عليه منحنى العمل.

شكل رقم
(٤٩)



• ويتضح من الرسم بسهولة الاختلاف فى كمية الانتاج من وقت لاخر كما ان الانتاج يتزايد فى الفتره الاولى (فترة الاندفاع) إذ يبدأ الفرد عمله بحماس وطاقة كبيرة حيث لم يكن قد ناله التعب بعد ويلى ذلك (فترة التكيف للعمل).

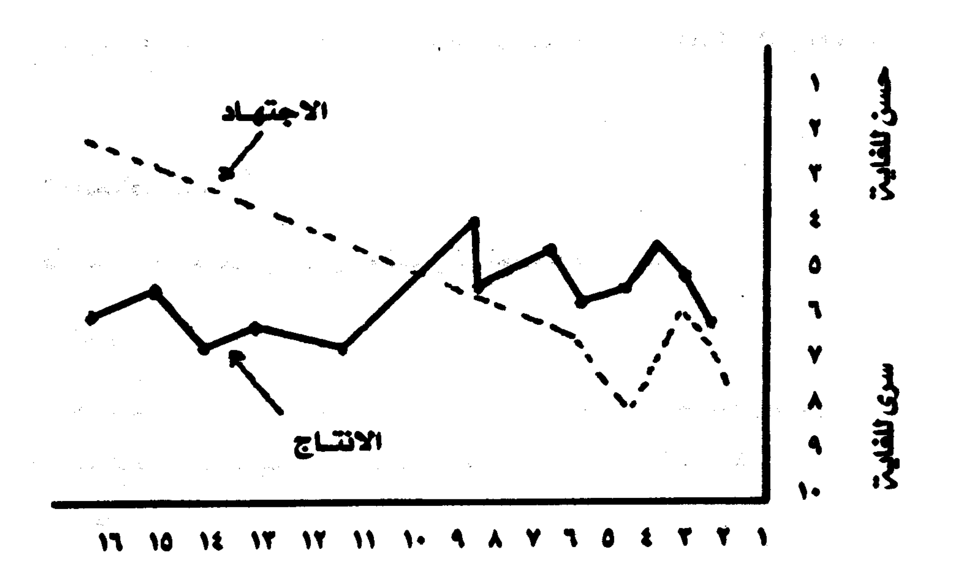
---

(١) د. عبد الرحمن عبد الباقى - ادارة الافراد - مكتبة عين شمس - القاهره - بدون تاريخ - صـ ١٣ .

وفيها يبدا الانتاج فى التناقص التدريجى حتى يصل الى سرعة متوسطة ثابتة تستمر معظم فترة العمل ثم يتناقص بعد مضى فتره طويلة من بذل المجهود نتيجه لنقص الطاقة الناشئة عن بذل المجهود خلال فترة العمل وحلول التعب

وفى نهاية اليوم تحدث فترة اندفاع جديدة يزيد فيها الانتاج نتيجة توقع الفرد انتهاء ساعات العمل ورغبته فى الوصول الى مستوى الانجاز المطلوب والرسم البيانى التالى يوضح العلاقة بين الانتاج والاجهاد[1]

شكل رقم (٤٩)
العلاقة بين الشعور بالاجهاد ومعدل الانتاج



(١) د. عادل حسن - ادارة الافراد - دار الجامعات المصريه - القاهره - ١٩٨١ - صـ ٩٥ .

٢- ترتيب الالويات[١]

المعلوم ان وقت المدير يمكن ان ينقسم الى :

- **وقت يمكن تخطيطه**

وهذا الوقت هو الخاضع لسيطرة المدير ويقدره الباحثين بحوالى ٧٥٪ من اجمالى وقت عمل المدير .

- **وقت لا يمكن تخطيطيه**

وهو الوقت المخصص للاستجابة لاحداث وطلبات الآخرين ولا يمكن للمدير ان يتجاهل المفاجات من حوله.

وفى كل هذه الاوقات يجب ان يقسم المدير أعماله الى أولويات محددة بحيث يبدأ عمله اليومى بالأعمال الهامة ثم يتدرج الى الأعمال الأقل اهمية.

٣- انماط الناس[٢]

هناك اربعة انماط من الناس يختلفون فى تعاملهم مع الوقت

- **المضيع للوقت**

وهو الشخص الذى لا يستطيع التعامل مع الوقت لأنه غافل غير مدرك لاهمية الوقت فهو لايدرك ان الوقت لا يخزن ولايؤمن بالمثل القائل ان الطائر المبكر يفوز بالدودة.

---

(١) د. محمد عبد الغنى - مهارات ادارة الوقت - مركز تطوير الاداء والتنمية- القاهرة- ١٩٩٥ - صـ ١٢٥ .

(٢) د. على عبد الوهاب - ادارة الوقت - المؤتمر السنوى الثالث - استراتيجية التغير وتطوير المنظمات العربية - مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الادارى - ١٩٩٣ - صـ ١٨٥

• المستخدم للوقت

وهو الشخص الذى يعمل حتى لا يكون عاطلاً وهو يقوم بانشطة معينة وقد ينفق ما لديه من وقت مؤقتاً عملاً بالمثل القائل كثرة الايدى تخفف عبء العمل.

• المستفيد من الوقت

وهو الشخص الذى يسعى لانفاق وقته بطريقة تحقق له ولغيره اكثر استفادة ممكنة وهو يؤمن بالمثل القائل روما لم يتم بنائها فى يوم واحد.

• المنجز

وهو الشخص الذى يستغل وقته للوصول الى اهداف محددده من خلال ما يقوم به من انشطة ومجهودات وهو يؤمن بالمثل القائل أحلك الساعات التى تسبق الفجر.

٤- التنظيم الردئ(١)

يتسبب التنظيم الردئ فى ضياع الوقت على النحو التالى :

- عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية يؤدى الى احتمال تكرار الاعمال وتشتت الجهود.
- شيوع ظاهرة الدفع بعدم الاختصاص يؤدى الى قيام كل إدارى بترحيل ما يستطيع ترحيله من مهام الى الآخرين.
- عدم مناسبة نطاق الاشراف لمتطلبات العمل قد يؤدى الى زيادة الضغط على الرئيس الادارى او بقائه بدون عمل.

(١) المركز العربى للادارة والتنمية - برنامج ادارة الوقت - صـ ٢ .

❖ عدم مراعاة العدالة فى توزيع أعباء العمل بين المرؤوسين.

❖ شيوع ظاهرة تكدس العمالة مما يودى الى الارتباك وتعطل العمل.

❖ سوء تنظيم الملفات داخل المكتب مع تخلف وسائل الحفظ.

❖ سوء تنظيم وترتيب المكتب الى الدرجة التى يرتبك معها العمل ويترتب عليها ضياع الكثير من الوقت.

• الرقابة على الوقت

يمكن للمدير التأكد من استخدامه لوقته بطريقة فعالة وذلك من خلال[1] :

١- التعرف على كيفية استغلال الوقت المتاح حالياً وذلك بالاستعانة بسجلات الوقت والتى تتمثل فى :

جدول العمل الاسبوعى

وفيما يلى نموذجاً مقترحاً لجدول العمل الاسبوعى موضحاً الانشطة الهامة والرئيسيهة المتوقع انجازها خلال اسبوع وتوزيعها على الايام وداخل اليوم الواحد.

(١) د. عبد السلام أبو قحفان - سياسات الأعمال والممارسات الإدارية فى المنظمات الصناعية والتجارية - مؤسسة شباب الجامعة- الاسكندرية- ١٩٨٠ - صـ ٤١٤ .

شكل رقم (٥١)

جدول عمل أسبوعى

اسم المدير: **الاسبوع من / / إلى / /**

الأنشطة	السبت		الأحد		الاثنين		الثلاثاء		الأربعاء		الخميس	
	ص	ظ	ص	ظ	ص	ظ	ص	ظ	ص	ظ	ص	ظ
اجتماعات الادارة												
التقرير الاسبوعي												
الرقابة علي الجودة												
اجتماع الامن الصناعي												
اعمال روتينية												
تطوير أساليب العمل												
وضع خطط الأسبوع القادم												

تشير (ظ) إلي فترة الظهيرة أي ما بعد الساعة الثانية عشر

تشير (ص) إلي فترة الصباح أي ما قبل الساعة الثانية عشر

جـدول العمل اليـومى

هو جـدول مطبـوع بواسطـة القـسم او المشـروع وقـد يتـغـاضى عنـه باجندة المكتب وهو يبين الانشطة الروتينيـة واللقـاءات والاجـتماعـات اليـومـيـة ويكون ذلك موزعاً على ساعات العمل اليومى وهو يوضح كيف يمكن للمدير ان ينظم انشطته ويوزع موارده المختلفة على الوقت المتاح.

شكل رقم (٥٢)
جـدول عمـل يومـى

اسم المدير: .... الاسبوع من / / إلى / /

الأنشطـة	الأزمنـة					
	٨ - ٩	٩ - ١٠	١٠ - ١١	١١ - ١٢	١٢ - ١	١ - ٢
تفقـد أرجاء العمل						
النظر فى البريـد						
لقاءات واجتماعات						
أعمال روتينية						
وقت مفتوح للطوارئ						

أجندة العمل اليومى

وهى تشبـه اسلوب جـدول العـمل اليـومى ويمكن ان يسـتـخدمـهـا المدير فى تنظيم وتخطيط وقته اليـومى من خلال استـخدام الجـزء السفلى حيث يقدم تفصيـلاً زمنياً بحسب السـاعات اما الجزء الاعلى فهـو متروك لتعليـقات المدير وملاحظاته التى يدونها عن اداء الانشطة.

• **الرقابة وضياع الوقت**[1]

تسهم الرقابة الرديئة فى ضياع الوقت وذلك على النحو التالى :

❖ فى حالة عدم وجود متابعة فعاله للقرارات والبرامج والخطط الموضوعه بما ينعكس على الاستثمار الجيد للوقت.

❖ عندما تكون الاجراءات الرقابية الموضوعة تزيد عن الحد المناسب

❖ فى حالة قصور وضعف الاجراءات الرقابية الى الدرجة التى تدفع الى اللامبالاه والتسيب من جانب العاملين

❖ فى حالة الاعتقاد بان الرقابة غاية فى حد ذاتها وتهدف الى تصعيد الاخطاء اكثر من اهتمامها بمنع الانحرافات وتقليل الاخطاء.

• **معالجة اسباب ضياع الوقت**[2]

هناك مجموعة من الوسائل يمكن من خلال استخدامها تخفيف اسباب ضياع الوقت منها ما يلى :

❖ تنمية مهارات الاداريين والارتقاء بمهارات الاتصال

❖ تبنى اسلوب الادارة بالاستثناء

❖ تبسيط الانظمة والاجراءات

❖ التحديد الواضح للمهام والسلطات والمسئوليات

❖ وضع نظام دقيق للحوافز يحقق الموائمة بين حاجات واهداف العاملين واهداف المنظمة

---

(١) المركز العربى للادارة والتنمية - مرجع سبق ذكره - صـ ٩.

(2) Willbert E.Moore ;Time and Society New York John Wiely and Sons .Ins 1963 P.11

- مراعاة الجدولة الزمنية الدقيقة للحفظ وبرامج التعين
- العمل على القضاء على بعض العادات الاجتماعية المتصلة بالزيارات المكتبية واستخدام التليفون
- وضع نظام رقابى فعال يربط عمليات تنفيذ المهام بمواقيت زمنية واضحة

تدريبات عملية

(١) موقف ادارى[1]

• يرأس الاستاذ مشغول وظيفة مدير مشتريات فى احدى الشركات الكبرى ويعاونه فى ادارة المشتريات الاستاذ / صابر ورئيس القسم الاستاذ / فاضى عبد الشكور وكانت اعمال الادارة كبيرة جداً وتتبلور فى الاعمال الاتية :

١- حصر البيانات والمعلومات عن مصادر التوريد التى تتعامل مع الشركة

٢- المفاضله بين البدائل لتحديد المصدر المناسب للتوريد

٣- القيام بالاعمال الشرائيه للاحتياجات المطلوبه لادارات الشركة

٤- التصرف الحضارى لمخلفات انتاج الشركة

٥- ضبط اعمال الادارة من حضور وانصراف الموظفين بها

٦- علاج مشكلة الادارة (مشكلات خارجية + مشكلات داخلية)

٧- تلقى طلبات الشراء من الادارات المختلفة

٨- ضبط حسابات الادارة

٩- القيام باعمال الابداع فى المجال الشرائى

❖ يقوم الاستاذ / مشغول بالرقابة على كل شئ فى اعمال الادارة فهو رجل مجتهد للغايه وصبور ولكنه دائماً مشغول ومنغمس فى كل اعمال الادارة ولا يترك لنائبه الاستاذ / صابر اى عمل الا فى حالة غيابه .

❖ اما الاستاذ فاضى فما عليه الا تنفيذ ما يؤمر به من الاستاذ / مشغول.

---

(١) د. اسامه فريد - برامج تدريبية

وظلت اعمال الادارة تسير على ما يرام الى ان توسعت احجام ونشاطات الشركة فى الأونة الاخيرة بدرجة كبيرة مما ادى الى ثقل العمل على الاستاذ / مشغول بالدرجة التى دعته الى طلب اجتماع مجلس الادارة باعتباره عضواً به وفى اجتماع مجلس الادارة قام قائلا :

« ايها السادة انى اكثر مدير بالشركة مثقل بالاعباء فقد توسعت الاعمال وتشعب الاحتياجات الامر الذى جعلنى احضر مساءاً للشركة لانجاز اعمال ادارتى كما اننى لا ألقى معاونة من احد لثقتى بأننى افضل من يقوم باعمال ادارتى اننى فى حاجة الى كمبيوتر لاستخدامى الشخصى ليمكنى من تخزين كل المعلومات المطلوبة لى واستدعائها وقت الحاجة اليها فأنتم تعلمون مدى تشعب اعمال ادارتى و .... "

فقاطعه المدير المالى قائلاً :

« إن زيادة أعباء الشركة لم تصل بعد لما يبرر استخدام الحاسوب الالى كما ان ميزانية الشركة لا تسمح بذلك إضف إلى ذلك أنك انت المدير الوحيد الذى طلب مثل هذه الطلبات».

ونتيج لاحتدام الصراع بين مدير المشتريات الاستاذ / مشغول والمدير المالى طلب رئيس مجلس الادارة تكوين لجنة للبت فى هذا الموضوع.

والآن :

هل يمكنك مناقشة ذلك الموقف فى ضوء مفهوم ادارة الوقت.

(٢) لكى تتعرف على اهمية الوقت حدد علاقة الوقت بكل من العناصر التالية

١- علاقة الوقت بالتقدم الحضارى

٢- علاقة الوقت بكفاءة وفاعلية المديرين

٣- علاقة الوقت بالموارد الاقتصادية

٤- علاقة الوقت بعنصر التكلفة

٥- علاقة الوقت بعنصر التخزين

٦- علاقة الوقت بالاخرين

٧- علاقة الوقت بالانتظار

٨- علاقة الوقت بالمقادير الثابته

٩- علاقة الوقت بالتفويض

ثم ابحث عما توصلت اليه من علاقات فى المصفوفات التالية فإذا حذفت كل الاحرف الموجودة بها تكون قد توصلت الى الحل الصحيح.

	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	م	ت	أ	ى	ة	س	أ			
٢	ل	ق	ن	ت	أ	ز	ص			
٣	ك	ى	ع	م	ز	لا	ة	ل	ح	ى
٤	ت	ن	ت	هـ				و	ة	و
٥	لا	ق	ف	لا				د	ة	م
٦	ن	ش	ى	ن	لا	خ	ك			
٧	م					ة	ن			
٨	د	ق			ر	ت	ط	ى	ز	أ
٩	ئ	ت	ى	ت		ن	ح	ذ	ن	ش
١٠	و	ز	ى	و		خ	م	ك	ى	ق

(٣) اكمل ملئ بيانات المصفوفة التالية:

	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	من مساوئ ضعف القيادة من سبل مواجهات مضيعات الوقت									من مهارات إدارة الوقت
٢		استخدامك الفعال للوقت يتطلب								
٣			حسن استخدام الوقت تجنب الاعتقاد بأنه							
٤				من أبعاد الوقت						
٥					من مكونات تخطيط الوقت	من رموز خرائط سير العمل				
٦							سارق أو مضيع للوقت			
٧							أعد الشئ المفقود			
٨							انهى مشكلة			
٩				من العادات السيئة						
١٠				من خرائط الرقابة الزمنية						

سادساً ادارة الازمات

• المفهوم

يختلف مفهوم الازمة بحسب الزاوية التى يتم النظر منها الى الازمة وذلك على النحو التالى :

• من الزاوية الادارية[1]

والازمة هنا هى ظاهرة ادارية غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمه واستمرارها وهى تتميز بدرجة معينة من المخاطره وتمثل نقطة تحول فى اوضاع غير مستقره تعود الى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار ولا تستطيع المنظمة تحملها لاكثر من اسبوع.

• من الناحية الاجتماعية[2]

الازمة هنا بمثابة انهيار لكيان الافراد او شعورهم بانعدام اهميتهم كنتيجة للتغيرات التى تحول الفرد الى مجرد شئ وهى ناتجاً طبيعياً لعملية التفاعل الحيوى المستمر فى طبيعة الروابط القائمة بين طرفى علاقة انسانية ما وتؤدى الى اضطراب فى العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لاعادة التوازن وتكوين عادات جديده اكثر ملائمه مع ملاحظة ان الافراد لا يستطعون تحمل الازمات لاكثر من ثلاثة ايام .

• من الناحية السياسية[3]

تمثل الازمة موقف يستدعى اتخاذ قرار لمواجهة التحدى (ادارى - سياسى -

---

(١،٢،٣) د. السيد عليوة - ادارة الازمات والكوارث - حلول علمية واساليب وقائية - سجل العرب - القاهرة - ١٩٧٧ - صد ١١.

اجتماعى - اقتصادى - ثقافى) والاستجابة الروتينية تكون غير كافية الامر الذى يتطلب تجديدات حكومية اذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمركزها وان كان المجتمع يريد لها البقاء.

وترجع هذه الازمات الى فشل القيادات السياسيه او عدم صلاحية النظام السياسى او عدم قدرة الاحزاب السياسيه على ادارة الصراعات الاجتماعيه

• من الناحية الاقتصادية[1]

الازمة هى الانقطاع المفاجئ فى مسيرة المنظومة الاقتصادية مما يهدد سلامة الاداء المعتاد لها والهادف الى تحقيق غاياتها والازمات تمثل تعبيراً عن التناقضات القائمة بين الطبقات الاجتماعية وبين قيم التبادل.

• من الناحية الطبية[2]

هى تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التى يتحدد عندها مصير تطور اما الى الافضل (الحياة) واما الى الاسوء (الموت).

• المصطلحات المتشابة

• الحادث[3]

خلل يوثر تاثيراً مادياً على النظام باكمله غير انه لا يهدد الافتراضات

(١،٢) د. عباس رشدى العمارى - ادارة الازمات فى عالم متغير - مركز الاهرام للترجمة والنشر - القاهره - ١٩٩٣ - صـ ١٤ .

(٣) د. محمد رشاد الحملاوى - ادارة الازمات تجارب كلية وعالمية - مكتبة عين شمس - القاهرة - ١٩٩٣ - صـ ١٢ .

الرئيسيه التى يقوم عليها النظام وهو فى ذلك يختلف عن الازمه والتى تمثل تحدياً صريحاً للافتراضات والمسلمات التى يؤمن بها اعضاء المنظمة لدرجة انها قد تثبت بطلان تلك الافتراضات مما يدفع المسؤلون الى البحث عن اساليب دفاعية تجاه هذه الافتراضات.

• **الكارثة[1]**

وهى التعبير المفاجئ ذو الأثر التدميرى والذى ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن.

والكارثة هى تلك المشكلة التى تبقى دون حسم مدة طويلة غير انها محددة زمناً ومكاناً.

والكارثة أيضاً فى مجملها تعد سبباً للازمة ويمكن حصر أسباب الكوارث فيما يلى :

١- **اسباب طبيعية :** الزلازل - الراكين - الفياضانات - ...

٢- **اسباب بشرية :** تراكم المشكلات - سوء الادارة - الصراعات - .....

٣- **اسباب اجتماعية :** وهى التى تنتج من المعدات والاجهزة التكنولوجية المختلفة.

• **المشكلة[2]**

تمثل قيد يؤدى الى مصاعب واثار سلبية تتطلب حلاً فى غضون فترة زمنية

(١) د. محمد عبد النبى - مهارارت ادارة الازمات - مركز تطوير الادارة والتنمية - القاهرة - ١٩٩٦ - صـ ١٢ .

(٢) د. احمد سيد مصطفى - المدير فى البيئة المصرية - مرجع سبق ذكره - صـ ٣٤٩

ولكنه ليس بالضرورة عاجلاً غير انها تحتاج الى جهد كبير ومنظم بصدد التعامل معها.

والمشكلة بمثابة تمهيد للازمة اذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً يصعب حساب او توقع نتائجه بصورة دقيقة ويحتاج التعامل معها الى سرعه كبيرة فى اتخاذ القرارات والاجراءات.

وتختلف المشكلة عن الازمة فى ان معالجة المشكلات تحتاج الى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها وذلك على خلاف ما تحتاج اليه الازمات كما ان المنظمات والافراد يمكنهم التعامل مع المشكلات لفترات طويلة اما الازمة فلا يمكن تحمل تفاعلاتها وتاثيراتها المختلفة لمده طويلة من الزمن .

• **الصراع**[1]

هو نتيجة لتكالب الناس على الموارد المادية المحدودة والفرص المعنوية المعدودة وهو عائق يهدد الكيانات المختلفة حيث يصيبها بالخلل او الاضطراب وغالباً ما يكون الصراع معروف ابعاده واطرافه واتجاهاته.

والهدف من مواجهة الصراع ليس هو القضاء عليه بل استغلال نتائجه لبلوغ توازن افضل.

والصراع لايمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمرارها بل ان قتل الصراع والقضاء عليه اذا كان ذلك ممكناً يؤدى الى تدنى الاداء والازمة تمثل مرحلة متطورة من مراحل الصراع .

(١) د. محمد عبد الغنى - المدير فى البيئة المصرية - مرجع سبق ذكره - صـ١١ .

● الادارة بالازمات[1]

وهى فعل او رد انسانى يهدف الى توقف او انقطاع نشاط من الانشطه او زعزعة استقرار وضع من الاوضاع بهدف احداث تغيير فى هذا النشاط او الوضع لصالح مدبره.

وهى اسلوب يلجأ اليه طرف فى علاقة ما اعتقد انّ له مصلحة فى تغير الوضع الراهن لهذه العلاقة اما لشعوره بالغبن فى ظل هذا الوضع او لاعتقاده بان الظروف الراهنة تمثل المناخ الملائم بالنسبة له لتعزيز وضعه داخل اطار هذه العلاقة.

وهى ايضاً تمثل ظاهرة افتعال ازمة عرضية للتمويه وذلك من خلال ايجاد مجموعة من الضغوط التى توثر على الافراد وتسبب لهم حاله من عدم التوازن هامشية وقتية.

شروط نجاح الاداره بالازمات

١- وجود تفاوت كبير فى ميزان القوى لصالح مدبر الازمة مما يضطر المستهدف بها الى التسليم بمطالبه تجنباً للصراع.

٢- فى حالة عدم وجُود فارق جوهرى بين طرفى الازمة فإن على مدبر الازمة ان يقنع الطرف المستهدف بقدرته على تكبيده خسائر فادحة فى حالة الصراع.

٣- فى كل الاحوال يظل الهدف النهائى للادارة بالازمات عدم تحويلها الى صراع سافر.

(١) د. عباس رشدى العامرى - ادارة الازمات فى عالم متغير - مرجع سبق ذكره - ص ١٣

٤- ان الادارة بالازمات لاتعنى بالضرورة قدرة مدرب الازمة على السيطرة على تطورات الازمة ففى كثير من الاحيان يفلت زمام السيطرة من مفتعل الازمة.

أهداف الإدارة بالأزمات

١- تفتيت الانتباه إلى قضايا سطحية

٢- التحول من الموقف الهجوم إلى الدفاع

٣- السعى نحو السيطرة على بعض المواقف

٤- وسيلة للتمويه واخفاء المشاكل

● ادارة الازمة

يقصد بها منهجية التعامل مع الازمات فى ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعى والادراك والامكانيات المتوافرة والمهارات وانماط الادارة السائدة.

● **وتتميز ادارة الازمات بما يلى[1] :**

١- ان ادارة الازمات هى مسؤلية جماعية تنتمى الى العمل الجماعى الذى تتداخل وتتمازج فيه ادوار ونشاطات اجهزه وكيانات متعددة.

٢- ان التكوين التنظيمى القائم على البنية الوظيفية بما فيه من تجزئة للاختصاصات والمسؤليات وبما يكتنفه من محدودية وبطء فى الاتصالات لايمكنه معالجة الازمة.

(١) د. السيد عليوه - ادارة الازمات والكوارث - مرجع سبق ذكره - صـ ١٧ .

٣- ان التنسيق التنظيمى لادارة الازمات ينبغى ان يبنى على منظومة تتفاعل فيها نشاطات وجهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقه بادارة الازمة وان يتسم بالمرونه بالقدر الذى يسمح له بالتكيف مع التغيرات التى تستجد مع الازمات.

- **ويهدف هذا الاسلوب الى :**

١- العمل على عدم حدوث الازمات بازالة مسبباتها

٢- تصميم النمط التنظيمى الفعال لمواجهة الازمة عند حدوثها وتقليل اثرها

- **مصادر الازمات بالنسبة لمنظمات الاعمال[1] :**

تأخذ كلمة ازمة معناها بالنسبة لمنظمات الاعمال من مصدرين رئيسين هما:

١- بيئة المنظمة الخارجية حيث يمثل ذلك مصدر ازمة يصعب رصد مؤشراته لحدة وتشابك التاثيرات البيئية الخارجية المتبادلة واثرها على البيئة الداخلية للمنظمة

٢- الاحتياجات الخاصة بالمنظمة والعاملين فيها ويتعلق ذلك المصدر بالبيئه الداخليه للمنظمه والتى يفترض سيطرة المنظمه عليها وذلك من خلال رصد كافة احتياجاتها والاحتياط لاية ازمة قد تنتج عن نقص اى من تلك الاحتياجات.

---

(١) د. صبحى القبيى - تطور الفكر والانشطه الاداريه - مرجع سبق ذكره - ص ٦٧

• مراحل ادارة الازمات

تمر معظم الازمات بخمس مراحل اساسية واذا فشل المدير فى ادارة اى مرحلة من هذه المراحل فانه يصبح مسؤولاً عن وقوع الازمة.

١- الشعور باحتمال حدوث الازمة

وفى هذه المرحلة نجد ان الازمة ترسل سلسلة من اشارات الانذار (الاعراض) يستقبلها المديرون ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الاشارات الحقيقيه والهامة.

٢- الاستعداد والوقاية

أ- تتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف فى المنظمة ووضع خطة المواجهه وتحديد اساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطه كما يتم تدريب الافراد والجماعات على كيفية مواجهة الازمه وذلك مع ملاحظة ان اى خطه أفضل من الارتجال والعشوائية.

ب- متى بدا تنفيذ الخطه لابد من ان تساندها الاداره بلا تردد .

جـ- لابد ان توضع الخطه على افتراض أسوأ الحالات.

٣- مجابهة الازمة (احتواء اضرارها والحد منها)

وفى هذه المرحلة يتم اعداد وسائل للحد من الاضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الاجزاء الاخرى التى لم تتاثر بعد فى المنظمه ويتوقف نجاح المنظمة فى هذه المرحله على درجة استعدادها لمواجهة الازمهة وايضاً على طبيعة الازمة نفسها وكفاءة وفاعلية مركز التوجيه والتحكم ومدى التعاون بين الاجهزة المعنية بالازمة.

٤- استعادة التوازن والنشاط

وتتضمن هذه المرحلة استعادة النشاط من عدة جوانب منها الاصول الملموسه والمعنويه التى فقدت وذلك من خلال الخطط والبرامج قصيرة الاجل التى تم اعدادها واختيارها مسبقاً والتى تهدف الى اعادة التوازن بشكل تدريجى وعادة ما ينتاب جماعه التى تعمل فى هذه المرحله شئ من الحماس الزائد حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك فى مواجهة الخطر كما انه تجنباً لانتشار الشائعات لابد من اعلان النتائج وانهاء الموارد واستئناف العمل باولويات الاهداف الرئيسيه وبالخطط التى توقفت مؤقتاً اثناء الازمة.

٥- التعليم وتقييم التجربة[١]

يتم تقييم ما تم انجازه اثناء مجابهة الازمة حتى يمكن تحسينه فى المستقبل وتوفر عملية تقييم مجابهة الازمه معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الازمة

● استراتيجيات مواجهة الازمة

أ- القواعد التى تقوم عليها الاستراتيجيات[١]

١- القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات الادارية

٢- المرونة التى تقوم على اعادة التشكيل التنظيمى وفقاً لظروف الازمة

٣- تاصل المناخ الادارى ليقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية.

---

(١) د. اسامة محمود فريد - ادارة الازمات - محاضرات تدريبية

(٢) د. السيد عليوة - مرجع سبق ذكره - صـ ١٨

٤- صياغة التشريعات المتعلقه بقضايا الازمة

٥- بناء وتنمية شبكه من الاتصالات الفعاله التى تومن توافر المعلومات بالسرعه المطلوبة.

٦- الكفاءة والفعالية فى استقراء المستقبل بالقدر الذى يحقق الرؤية الكاملة بجوانب الازمة.

٧- القدره على ترتيب الاولويات وتوجيه اهتمام المجموعات والافراد اليها مع اعطاء عنايه خاصه للتغذية العكسية.

٨- تحديد افضل الاساليب لتنمية وعى الراى العام وتحديد ادارة لازمات.

درجة التحكم	مرتفعة	منخفضة
مرتفعة	(١) ش+ ت+	(٢) ش- ت+
منخفضة	(٣) ش- ت-	(٤) ش+ ت-

شدة الخطورة

ب- مصفوفة الازمات

تساعد هذه المصفوفة فى تقييم الازمة بتحديد موقعها ومن ثم تحديد الاستراتجيات الملائمة لمواجهته.

والآن لاحظ :-

● يقصد بشدة الخطورة (ش)

حجم الموارد المعرضة للخطر والتى يتوقف عليها استمرارية المنظمة

● درجة التحكم (ت) :

وتعنى القدرة على التاثير فى نتائج الازمة

●● المربع (ش+ ت+)

يمثل هذا المربع تلك الحالة التى تكون فيها درجة الخطورة عالية وفى نفس الوقت يكون المدير قادراً على السيطرة نتائجها.

●● المربع الثانى (ش- ت+)

وهنا تكون درجة الخطورة منخفضة ويمكن ادارتها بدرجة عالية من الكفاءة

●● المربع الثالث (ش- ت-)

وهنا تكون درجة الخطورة منخفضة اى ان الاحداث قليلة الاهمية وفى نفس الوقت لاتوجد بدائل لمواجهتها .

●● المربع الرابع (ش+ ت-)

وتمثل الازمة هنا درجة عالية من الخطورة تهدد كيان المنظمة كما ان المدير يكون عاجزاً عن مواجهتها وتمثل هذه الحالة اصعب المواقف التى تواجه المنظمات .

جـ- انواع الاستراتيجيات[1]

١- استراتيجية العنف

تستخدم هذه الاستراتيجية فى الحالات الاتية:

١- عدم توافر بيانات عن الازمة

٢- الانتشار المتشعب للازمة

٣- الازمات المتعلقة بالقيم والمبادئ والاخلاقيات.

الاسلوب المتبع فى المواجهة:

- **التدمير الداخلى للازمات:** وذلك عن طريق خلق صراعات بين القوى الصانعه اللازمة

- **التدمير الخارجى للازمات:** وذلك عن طريق

  أ- حصار العناصر المسببة للازمة

  ب - استخدام اجهزة التجسس والانصات

٢- استراتيجية وقف النمو

تستخدم هذه الاستراتيجية فى قضايا الرأى العام والاضرابات العمالية وهى تسعى الى تخفيف حدة الحرارة المصاحبة للأزمة وضمان عدم وصولها الى درجة الانفجار.

---

(١) د. محمد عبد الغنى - مرجع سبق ذكره - صـ ٣٨



الاسلوب المتبع فى المواجهة

- التوجيه والنصح والارشاد لتخفيف حدة الازمه
- التعامل بحرص مع القوى المسببه للازمه
- تقديم بعض التنازلات التكتيكية
- تهيئة الظروف للتفاوض

٣- استراتيجية التجزئة

تستخدم هذه الاستراتيجية فى تفتيت الازمات الكبيره والتى تشكل تهديداً كبيراً عندما تكون مجمعه فى كتله واحدة.

الاسلوب المتبع فى المواجهة

- خلق نوع من التعارض فى المصالح بين الاجزاء الكبيرة المكونه لتحالفات الازمة
- مساعدة بعض القيادات المغموره على الصراع على قيادة احد الاجزاء
- تقديم الاغراءات ضد استمرار التحالفات.

٤- استراتيجية اجهاض الافكار

تركز هذه الاستراتيجية على التأثير على الفكر الصانع للازمة وذلك باضعاف الاسس والركائز التى يستند عليها بحيث ينصرف عنه بعض القوى المؤيدة.

الاسلوب المتبع فى المواجهة

- التشكيك فى العناصر المكونة للفكر
- التحالف مع البيئات المرتبطة بشكل ضعيف بهذا الفكر

٥- استراتيجية الأزمة للامام

وتستخدم هذه الاستراتيجية فى مواجهة التكتلات التى تصنع الازمة وهى فى ذات الوقت غير متشابهة ومتنافرة ومن ثم تعتمد هذه الاستراتيجية على دفع الصراعات بين هذه التكتلات الى الامام .

الاسلوب المتبع فى المواجهة

- تقديم تنازلات لتكون مصدراً للصراع
- تسريب اشاعات عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الازمة
- التظاهر بالضعف وعدم القدرة على المقاومة.

٦- استراتيجية تغير المسار

تستخدم هذه الاستراتيجية فى التعامل مع الازمات الشديدة وذلك من خلال خلق روح التحدى والمبادأة والاقدام لدى الافراد لتعويض الخسائر وتحقيق أفضل النتائج التى كانت تتحقق من قبل الازمة.

الاسلوب المتبع فى المواجهة

- احكام السيطرة على مواجهة الازمة
- محاولة ابطاء سرعة الازمة

تدريبات عملية

موقف اداري[1]

❖ قرر امبراطور الصين ان يبني جسراً يربط بين العاصمة والريف ورصد له ميزانية ضخمة وبدأ العمل في الجسر.

❖ ولم تكن هناك اى مشكلة في المال - بل ان المال كان كثيراً جداً - ولكن المشكله كانت في النفوس حيث بدأت السرقات وأثرى كل من عمل في هذا الجسر حتى نشأت طبقة من الاغنياء سميت بأغنياء الجسر .

❖ وعندما انتهى الجسر كانت نصف ميزانيته قد وصلت الى جيوب اللصوص ولكن الجسر نفسه كان يتأرجح يميناً ويساراً ويوشك على الانهيار وسمع الامبراطور شائعات كثيره عن الجسر فطلب من رئيس وزراءه اعداد تقريراً عن الجسر - وكلف رئيس الوزراء وزيراً بعمل هذا التقرير عن الجسر وكلف الوزير بدوره ضابطاً كبيراً لاعداد هذا التقرير وعهد هذا الضابط الكبير الى ضابط صغير امره بإعداد هذا التقرير .

❖ وكان الضابط اميناً فكتب الحقيقة وقال : ان الجسر يتأرجح ذات اليمين وذات اليسار وان اجزاءه تسقط منه وان الفلاحين يعبرونه جرياً خوفاً من انهياره.

❖ وذهب الضابط الصغير الى رئيسه بالتقرير فقرأه رئيسه ووضعه جانبه وقال ان هذا الكلام يصعب على الامبراطور سماعه - خفف التقرير قليلاً ولا تكن متشائماً.

---

(١) د. رشاد الحملاوى - ادارة الازمات .

❖ وعاد الضابط يكتب تقريراً جديداً خفف فيه من وصفه للجسر وقال ان الجسر يتمايل قليلاً رغم ثباته وهناك ثقوب فيه يخشى منها العابرين رغم ان احداً لم يسقط فى النهر - وذهب بالتقرير الى رئيسه فذهب الى الوزير فقرأه وقال الوزير ما هذا الكلام ان جلالة الامبراطور مهتم بالجسر اهتماماً خاصاً والتقرير يوحى بالتشاؤم - خففوا التقرير .

❖ وعاد التقرير الى الضابط الصغير فزاد من تخفيفه واعاده الى الضابط الذى سلمه الى الوزير فرفعه الى رئيس الوزراء ولكن هذا الاخير قرأ التقرير وطلب بتخفيف لهجته وعاد التقرير مرة اخرى الى الضابط الصغير فكتب ساخراً :

★ ان الجسر يتمايل مع النسيم العليل يميناً ويساراً وذلك حتى يستمتع العابرون بالهواء الذى يهب من جميع الاتجاهات ام الثغرات التى حدثت فى الجسر فكانت فرصة طيبة لمن يريد ان يستحم فى مياه النهر وهو يعبر الجسر.

❖ واخيراً رفع التقرير الى الامبراطور الذى قرأه بسعاده وقرر زيارة الجسر

❖ وحين ذهب لم يكن الجسر هناك.... سأل الفلاحين أين ذهب الجسر ... فاشاروا إلى قاع النهر

● ***ماذا تعنى هذه القصة من زاوية ادارة الازمات ؟***

المراجــع العربيــة

(١) د.عبد الكريم درويش واخرون - اصول الادارة العامة - القاهرة - مكتبة الانجلو المصرية - ١٩٧٧ - ص ٤ .

(٢) د. عيد عريفج واخرون - مبادئ فى العلوم الادارية - دار زهران للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠٠٢ - صـ ١١

(٣) د. بشير العلاق - اسس الادارة الحديثة - دار البازورى العلمية للنشر والتوزيع - عمان - ١٩٩٩ - ص ١٢

(٤) د. كامل المقرى - المدخل لادارة الاعمال - مكتبة عجمان - عمان - ١٩٧٤ - صـ ١٤ - ١٧ .

(٥) د. محمد قاسم القريوتى واخرون - المفاهيم الحديثة فى الادارة - الطبعة الثالثة - غير مبين الناشر - عمان - ١٩٩٣ - صـ ١١ .

(٦) د. محمد الصيرفى - الادارة الاصول والاسس العلميه - تبوك - مؤسسة غدير الغريض - ١٩٩٩ - ص ٨

(٧) د. كمال حمدى ابو الخير - اصول الاداره العلميه - مكتبة عين شمس - القاهره - ١٩٧٤ - ص ١٤٥ .

(٨) د. موفق حديد محمد - الادارة المبادئ والنظريات و الوظائف - دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠٠١ - ص ٢٥ .

(٩) د. محمد قاسم القريوتى - مبادئ الادارة النظريات والعمليات والوظائف - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠٠١ - ص ٢٨ - ٢٩ .

(١٠) د. احمد ابراهيم عبد الهادى - الادارة - مكتبة جامعة بنها - ١٩٩٣ - صـ ١٧ - ١٨

(١١) د. ابو بكر مصطفى معيره - موسوعة الاداره - مصطلحات اداريه مختاره - منشورات المعهد العالى للعلوم الاداريه والماليه - بنغازى - ١٩٨٦ - ص ٢٠٥ .

(١٢) د. نبيل الحسينى النجار - الادارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة - الشركة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة - ١٩٩٦ - صـ ٣٦ .

(١٣) د. على الشريف وآخرون - التنظيم والاداره الدار الجامعية - الاسكندرية - بدون سنة نشر - ص ١٤ .

(١٤) د. كامل المقصود و آخرون - وظائف الادارة - منشورات جامعة دمشق - بدون سنة نشر - ص ١٨ وما بعدها.

(١٥) د. عبد الغفور يونس - تنظيم وادارة الاعمال - دار النهضه العربيه - بيروت - بدون سنة نشر - ص ٥٠ وما بعدها .

(١٦) د. محمود سويلم - أساسيات الادارة - دار وهدان للطباعة - المنصورة - غير مبين سنة النشر - صـ ١٧-١٨ .

(١٧) د. سمير احمد عسكر - اصول الاداره - دار القلم - دبى - الطبعه الخامسة - ١٩٧٧ - صـ ٣٠ .

(١٨) د. عمرو غنايم وآخرون - تنظيم وادارة أعمال - الأسس والاصول العلمية - مدخل تحليلى - دار النهضة العربية - بيروت ١٩٨٢ - صـ ٦٥ .

(١٩) د. على رفاعه الانصارى - استراتيجية المشروعات - مكتبة الانجلو المصريه - القاهره ١٩٧٩ - صـ ١٧ .

(٢٠) أحمد نصحى محمد نصحى - تحليل وتصميم نظم المعلومات الادارية - دراسة تطبيقية - رسالة دكتوراة غير منشورة - كلية التجارة جامعة المنصورة - ١٩٨٤ - صـ ١٧ .

(٢١) د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون - المفاهيم الادارية الحديثة - الطبعة الثالثة - مطبعة الاصفدى - عمان - ١٩٨٩ - صـ ١١.

(٢٢) د. فريد فهمي زياده - ادارة الاعمال - الاصول والمبادئ مدخل وظائف المدير - مطبعة الشعب - عمان - ٢٠٠٠ - صـ ٣١-٣٢ .

(٢٣) د. عبد المجيد السيد وآخرون - الاداره والتنظيم والاصول والاساسيات - مكتبة عين شمس - ١٩٨٩ - ص ٢٠-٢٢ .

(٢٤) د. احمد عبد الفتاح عبد الحليم - مذكرات فى مقدمة الادارة والنظم - مطبعة الاستقلال الكبرى - اسيوط - ١٩٧٤ - صـ ٤٨ - ٤٩ .

(٢٥) د. صبحى القيبى - تطور الفكر والانشطة الادارية - دار الحامد للطباعة والنشر - عمان - ٢٠٠٢ - صـ ٢٨ .

(٢٦) د. احمد ماهر - الاداره مدخل بناء المهارات - المكتب العربى الحديث - الاسكندرية - ١٩٨٥ - صـ ٣٣ - ٣٤ .

(٢٧) فيصل فخرى مراد - الاداره والاسس والنظريات والوظائف - عمان - دار مجدلاوى للنشر والتوزيع ١٩٨٣ ص ٤٧

(٢٨) أ.د. محمد رسلان الحبوس وآخرون - الادارة علم وتطبيق - دار المسره - عمان - ٢٠٠٠- صـ ٤٣ .

(٢٩) د. عبد الغفار حنفى واخرون - تنظيم وادارة الاعمال - الدار الجامعية - بيروت - ١٩٩٢ - صـ ٤٤ .

(٣٠) د. محمد على شهيب - السلوك الانسانى فى المنظمة - غير مبين الناشر - ١٩٨٨- صـ ٣٠٧ .

(٣١) د. متولى السيد متولى - اصول الادارة - مدخل وظيفى حديث - غير مبين الناشر - ١٩٩١ - صـ ٨٩ .

(٣٢) د. كامل السيد غراب وآخرون - نظم المعلومات الادارية - مدخل ادارى - مكتبة ومطبعة شعاع الفنية - القاهرة - ١٩٩٩ - صـ ٧٢ .

(٣٤) د. عوض منصور وآخرون - مقدمة فى تحليل المعلومات باستخدام الكمبيوتر - غير مبين الناشر - عمان - ١٩٨٦ - صـ ٤ .

(٣٥) د. مؤيد سعيد سالم - نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم - دار وائل للنشر - عمان - ٢٠٠٠ - صـ ٣٦-٣٩ .

(٣٦) د. اسماعيل السيد - نظم المعلومات لاتخاذ القرارت الادارية - المكتبة العربية - الاسكندرية - غير مبين الناشر - صـ ١٨٢ .

(٣٧) د. سعد غالب ياسين - تحليل وتصميم نظم المعلومات - دار المناهج - عمان - ٢٠٠٠ - صـ ١١٠-١١١ .

(٣٨) د. خالد عبد الرحيم الهيتى - اساسيات التنظيم الصناعى - دار زهران للطباعة والنشر - عمان - ١٩٩٧ - صـ ١٠٣ وما بعدها .

(٣٩) د. سمير محمد يوسف - ادارة المنظمات - مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية - ١٩٨٠ - صـ ٩٩ .

(٤٠) د. عوض منصور وآخرون - مقدمة فى تحليل المعلومات باستخدام الكمبيوتر - غير مبين الناشر، عمان، ١٩٨٦ ، صـ ٤ .

(٤١) د. عمرو عقيلى وآخرون - وظائف منظمات الاعمال - الطبعة الثانية - دار زهران - عمان - ١٩٩٦ - صـ ٣٧-٥١ .

(٤٢) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى - الاصول العلمية لادارة الاعمال - المكتبة العصرية بالمنصورة - ٢٠٠١ صـ ١٠٣ .

(٤٣) د. على السلمى - الاساليب الكميه فى الاداره - دار المعارف - القاهره - ١٩٧٢ - صـ ٣٧

(٤٤) د. على ابراهيم خضر - المدخل لادارة الاعمال - منشورات جامعة دمشق - ٢٠٠٠ - صـ ١٥٢ .

(٤٥) د. ابراهيم عبد الله المنيف - الادارة المفاهيم والاسس والمهام - دار العلوم للطباعة والنشر - الكويت - ١٩٨٣ - صـ ٩ وما بعدها.

(٤٦) د. سيد الهوارى - التنظيم والهياكل والسلوكيات والنظم - مكتبة عين شمس - ١٩٩٢ - صـ ٢٢٢ .

(٤٧) د. كامل محمد المغربى - السلوك التنظيمى - مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم - دار الفكر للنشر والتوزيع - عمان - ١٩٩٣ - صـ ٢١ .

(٤٨) د. على عبد الوهاب واخرون - الاداره مدخل بيئى - دار الهنا للطباعة - ١٩٨٩ - صـ ٢٣٦ .

(٤٩) فليب اتكنون - ادارة الجودة الشاملة - مركز الخبرات المهنية للادارة - القاهرة - ١٩٩٦ - صـ ١٠٤ .

(٥٠) جون مارسن - ادوات الجودة الشاملة من الالف الى الياء - مركز الخبرات المهنية للادارة - ١٩٩١ - صـ ٣٧ .

(٥١) د. ابو بكر بعيره - موسوعة الادارة - منشورات المعهد العالى للعلوم الادارية والمالية بنغازى - ١٩٨٦ - صـ ٦٥ .

(٥٢) د. اسامه محمود فريد - كيف تنمى مهاراتك الابداعية - غير مبين الناشر - ١٩٩٩

(٥٣) مركز القرار للاستشارات وتطوير الية صنع القرار - دليل المدير العربى الى صنع القرار - القاهره - ١٩٩٤ - صـ ٦٥ .

(٥٤) د. احمد سيد مصطفى - المدير فى البيئة المصرية - غير مبين الناشر - ١٩٩٦ - صـ ٣٤٧

(٥٥) د. صديق محمد عفيفى - ادارة الاعمال - مبادئ علمية وحالات تطبيقيه - مكتبة عين شمس - ١٩٧٧ - صـ ١٠ .

(٥٦) د. عبد السلام ابو قحفان - سياسات الاعمال والممارسات الادارية - مؤسسة شباب الجامعة - الاسكندرية - ١٩٨٩ - ص ٢٨٠

(٥٧) د. على السلمى - السلوك التنظيمى - مكتبة الغريب - القاهرة - ١٩٧٩ - صـ ١٥

(٥٨) د. جيرى ل. جراى - مراجعة د. حسين محمد على العلوى - الاشراف مدخل علم السلوك التنظيمى لادارة الناس - معهد الادارة العامة - الرياض - ١٩٦١ - صـ ٥٤٠ .

(٥٩) د. سيد الهوارى - الاصول العلمية للتنظيم والادارة - مكتبة عين شمس - ١٩٧٥

(٦٠) سالم سعيد القحطانى - ادارة الجوده الكليه وامكانية تطبيقها فى القطاع الحكومى - مجلة التنميه الاداريه - العدد ٧٨ ابريل ١٩٩٣ صـ ١٧ .

(٦١) عبد الرحمن الهيجان - منهج علمى لتطبيق مفاهيم ادارة الجوده الكليه - مجلة الاداره العامة - المجلد الرابع والثلاثون - العدد الثالث - ديسمبر ١٩٩٣ - صـ ٤١٢ .

(٦٢) د. مامون الدرادكه وآخرون - الجودة فى المنظمات الحديثة - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠٠٢ .

(٦٣) د. شوقى حسين عبد الله - اصول الاداره - دار النهضه العربيه - القاهره - ١٩٨١ صـ ٨١

(٦٤) د. كمال ابو هند - مختبر ادارة الوقت - اكاديمية السادات للعلوم الادارية - ١٩٩٣ - صـ ٢ .

(٦٥) د. عبد الرحمن عبد الباقى - ادارة الافراد - مكتبة عين شمس - القاهره - بدون تاريخ - صـ ١٣ .

(٦٦) د. عادل حسن - ادارة الافراد - دار الجامعات المصريه - القاهره - ١٩٨١ - صـــ ٩٥ .

(٦٧) د. محمد عبد الغنى - مهارات ادارة الوقت - مركز تطوير الاداء والتنمية - القاهرة - ١٩٩٥ - صـ ١٢٥ .

(٦٨) د. على عبد الوهاب - ادارة الوقت - المؤتمر السنوى الثالث - استراتيجية التغير وتطوير المنظمات العربية - مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الادارى - ١٩٩٢ - صـ ١٨٥

(٦٩) المركز العربى للادارة والتنمية - برنامج ادارة الوقت - صـ ٢ .

(٧٠) د. عبد السلام أبو قحطان - سياسات الأعمال والممارسات الإدارية فى المنظمات الصناعية والتجارية - مؤسسة شباب الجامعة - الاسكندرية - ١٩٨٠ - صـ ٤١٤ .

(٧١) د. السيد عليوة - ادارة الازمات والكوارث - حلول علمية واساليب وقائية - سجل العرب - القاهرة - ١٩٧٧ - صـ ١١.

(٧٢) د. عباس رشدى العمارى - ادارة الازمات فى عالم متغير - مركز الاهرام للترجمة والنشر - القاهره - ١٩٩٣ - صـ ١٤ .

(٧٣) د. محمد رشاد الحملاوى - ادارة الازمات تجارب كلية وعالمية - مكتبة عين شمس - القاهرة - ١٩٩٣ - صـ ١٢ .

(٧٤) د. محمد عبد النبى - مهارارت ادارة الازمات - مركز تطوير الادارة والتنمية - القاهرة - ١٩٩٦ - صـ ١٢ .

(٧٥) د. اسامة محمود فريد - ادارة الازمات - محاضرات تدريبية

(٧٦) د. رشاد الحملاوى - ادارة الازمات .

(٧٧) جارى ديلر - أساسيات الادارة - دار المريخ ١٩٩١ صـ ٢٨٨ .

المراجع الأجنبية

(1) Ernest Dale - Management Theory and Practice-Mc Grow Hill Book C.O - 1965 - P. 110.

(2) D.S Kimball and Kimball - JR. Principles of Industrial Organization - M.C Grow - Hill Book C.O - Jan - New York - 1947 - P. 157

(3) R.T. Livingston - The Engineering Of Organization and Management - M.C Grow - Hill Book C.O - New York - 1999 - P. 84

(4) L.L. Bethel - F.S Atwater - G.B Esmith and H.A. Stackman JR - Industrial Organization and Management M.C Grow - Hill Book C.O - Inc - New York - 1950 PP. 125 - 126 .

(5) L.A. Appley - Management The Simple Way Personnel - American Management Association January - 1993 - P. 597.

(6) Fredrick Taylor - Shop Management - New York - Horper and Brothers - 1903 - P. 5

(7) Henri Fayol - Industriol and General Management - New York - Pittman Publishing Corporation - 1949 - P. 6

(8) Dimock - The Executive In Action - New York - Harper and Raw Inc - 1995 - P. 10

(9) Sheldon The Philosophy Of Management - London - Sir Issac Pitman and Sons - Ltd - 1932 - P. 32

(10) Eneyclo paodia Of Social Sciences - Maomillom C.O - New York - Vol ;X. - 1933 - P.P. 70 - 77

(11) J.M Ivamcevish & Others - Managing Performance - N.Y - Business Bublication - Inc - 1983 - P.P 22-43

(12) Robert L Katz Skills Of an Effective Adminis Tration Harvard Business Review September - October - 1974 - P.P 90-102

(13) Hmuse - Edgar F. Management and Paul - Minn : West Publishing C.O - 1982 - P 15.

(14) Certo - Samuel C.Prinici Ples Of Modern Management - Functions and Systems - Fourth Edition - Bostan : Allyn and Bacan - 1989 - P.17

(15) Busch, J.p J.G. Strater J.R.F.R. Information Systems: Theory and Practice (Santa Barbara: Cal: Hamilton Publishing C.O 1979 P.74)

(16) Kogor. Kenneth. Himanized information Systems Analysis and design (New york: M.C Grow - Hill 1989) P.18

(17) Jerome Kontr Management Oriented Mangment Information Systems Second Edition 1977. P.2

(18) Irvina Fornes Regmond Meleod Computeized Bisiness Systems Introdution To Data Processing. 1973

(19) Prnicples and Problens Of Theory Constructions in Psychology , BY Herbert Feigl , Pittsburgh , University Of Pittsburgh , Press

(20) Fridrick Tayler , Principles Of Sclentific Management (N.Y : Harper and Brothers , 1911) P.6

(21) Glouds . S . George the History Of Mangement Thought (N.Y : Prentice - Hall . Halliinc 1968) P.88

(22) Fayol H, The Importance Of The Administrative Factor In Ernecst Data (ED) . Reading In Management , Iandmarks and New Frontiers , New York : Mc Grow - Hill Book Co ; 1970 P.P 198 - 52

(23) Jamis Moony and Railey Industry (N.Y : Harper and Brothers Publishing , 1933) P. 29

(24) Urick The Elemeuts Of Administration (N.Y : Harper and Brothers Publishing , 1943) P. 220

(25) Kathryn Bartol and David Martin , Management , 2nd ed . New York McGrow-Hill, Inc., 1994 , p.4

(26) Coch, L. and French, J.R.P. Overcoming to Change, Human Relations, 1968, P. 512-532

(27) Given W.B Bottom, up Mangment Harper and Brothers, N.Y. 1969. P.2-7

(28) Dubin, R. Karnhauser, A. and Ross, A.M (edi) Indus Trial Conflict McGrow- Hill, N.Y. 1954. Haire mason P.P 381-382

(29) Dives, K., Human Relation in Business. McGrow- Hill N.Y 1967

(30) EL. Ghamry, Ibrahim, Evaluation Of HRV Performed b NIMD For Egyption Top - Mangers, NIMD, Cairo 1969.

(31) A.H. Maslow, Atheory Of Human Motivation Psychological Review 50; 1943; P.370-396

(32) Seileb. J. Systems Analysis in Organizational Behavior (Richard. Iswin. Inc. 1997) P.P 3-7

(33) Joal E. Ross ; Modern Management Information System. 1978. U.S.A

(34) Geoffrey Gordan. System Simuiation : Second ed; Prentice - Hill. Inc 1998. P. 9

(35) Williram Taggart Information Systems : An Intorduction To Computers In Organization Allyn and Baconinc. 1980. P. 16

(36) Rand House Dictionary Of English Language 1987

(37) L. Thomas Hopkins, Integration is Meaning and Application (New York : Appleton Century Crofts, 1973) P.P 36-49

(38) King. K.J; Meryemski.F J .Informathion Management Trends Office Auotmation Proe IEEE . Val. No4 April 1983. U.S.A

(39) Lay.C.E.The Functional Eycles Of Accounting and Management In Thomas,W.E,(ed) Reaclings In Cost Accounting Budgeting and Conrol (N.J:South-Western Publishing Company 1960)

(40) Koontg.H.(O,Donnell,C,Principles Of Managment (New York: McGrow- HillBook C.O.Fowrth Edition,1968) P.P.643-647

(41) Robert:J.Thierauf, Robert C.Klekamp and Daniel W.Greeding Management Princip and Practices (New York:Johnwileg and Sons 1977) P.10

(42) Joan Wood Ward, Management and Technology:Problems Of Progress In Industry,Series No.3 (London:Her Majesty's Stationary Office 1958) P.22

(43) Charles Perrow "Aframe Work For The Comparative Aanaly Sis Of Organization" Americon Sociological Review, April 1976 P.P 194-208

(44) Paulr.Lawrence and Jay W.Lorsch, Organization and Environment, (Cambrige Mass:Harvard University Press, 1966) P.P 12-18

(45) F.E.Emery and E.L. Trist,"Causal Texture Of Organizatianal Environmenta" Human Relations February 1965 P.P. 21-32

(46) Martin G.Evans,(Leadership and Motivation : A Core Concept), Academy Of Management Journal Vol., 13 No. 1, (March 1970), P.P. 91-102

(47) Elies M.Awad Informathion Business Prentice-Hall inc1987.P13

(48) William Ouchi, Theoryz:" How American Business Can The Japanese Challenge " Boston Addlison - Wesely 1981 P.15

(49) Don Hellriegel and John Slocum, Management, 6th ed; Reading: Mass; Addison - Wesley Publishing Company, 1991, P.61

(50) Robert Kreitner : Management (Bostons Houghton Mifflin C.O 1989) P.157

(51) Willbert E.Moore ;Time and Society New York John Wiely and Sons .Ins 1963 P.11

الفهرس

الفصل الثانى

النظريات الإدارية

الفصل الثالث

الأنماط الإدارية